



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR
CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN FINANZAS

TEMA:

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA COAC DE LA MICROEMPRESA DE CHIMBORAZO LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, AÑO 2017.

AUTORA:

MÓNICA BEATRIZ LLUAY PILCO

RIOBAMBA - ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Mónica Beatriz Lluay Pilco, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....
Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo

DIRECTOR

.....
Ing. Ángel Eduardo Rodríguez Solarte

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Mónica Beatriz Lluay Pilco, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 09 de Agosto del 2017

Mónica Beatriz Lluay Pilco

CC: 060413577-2

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación se lo dedico a Dios, por haberme dado salud y vida, guiarme por el buen camino y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mis padres Segundo y Susana, pilares fundamentales en mi vida a quienes les debo todo en la vida, porque creyeron en mí y me sacaron adelante, ya que con su apoyo, consejos, comprensión y amor han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, los cuales me han ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para culminar con mi carrera universitaria.

A mis hermanos Danny, Franxis y Brayan que con su constante compañía y apoyo incondicional me han ayudado a consagrarme en todas mis metas propuestas.

A toda mi familia por su apoyo incondicional que siempre me han brindado y me han motivado para seguir adelante con los objetivos de este propósito.

Mónica Beatriz Lluay Pilco

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A tan prestigiosa institución la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por ser la propulsora de esta invalorable experiencia como estudiante universitario, mi gratitud también a la Facultad de Administración de Empresas y a la Escuela de Ingeniería Financiera por brindarme la oportunidad de formarme tanto intelectual como moralmente para llegar a ser una profesional de éxito.

Al Ing. Stalin Arguello y al Ing. Ángel Rodríguez por compartir sus conocimientos y toda la colaboración brindada para la culminación con éxito de este trabajo.

A los docentes por compartir sus grandes conocimientos y experiencias que día a día los recibía en vida estudiantil, dichos conocimientos hoy se transformaron en fortalezas para afrontar los retos de la vida profesional.

A la COAC de la Microempresa de Chimborazo Ltda., por abrirme las puertas y haberme colaborado con el desarrollo del presente trabajo de investigación y de igual forma a la Ing. Martha Prieto, Ing. Fernanda Cáceres y a la Ing. Mayra Guamán por la atención brindada durante el tiempo de investigación.

A mis padres, por ser el ejemplo más grande de amor que me han enseñado a no rendirme ante nada y siempre brindándome su apoyo, corrigiendo mis faltas y celebrando mis logros. A mis hermanos, quienes con su apoyo, cariño, comprensión y su constante compañía han sido parte fundamental de mi vida.

A toda mi familia, amigos y a todas las personas que me incentivaron y me motivaron de una u otra forma su apoyo para que este trabajo se culmine con éxito.

Mónica Beatriz Lluay Pilco

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del Problema	3
1.1.2 Delimitación del Problema.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	4
1.3 OBJETIVOS	5
1.3.1 Objetivo General	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	6
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	6
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	13
2.2.1 Finanzas.....	13
2.2.2 Manual de Procedimientos	13
2.2.3 Gestión financiera	14
2.2.4 Análisis Financiero.....	15
2.2.5 Modelo de gestión	33
2.2.6 Tipos de modelos de gestión	34
2.2.7 Valoración de activos de capital	38

2.2.8	Planificación estratégica.....	40
2.3	IDEA A DEFENDER	47
2.4	VARIABLES	48
2.4.1	Variable Independiente	48
2.4.2	Variable Dependiente.....	48
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		49
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	49
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	49
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	50
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	51
3.4.1	Métodos.....	51
3.4.2	Técnicas.....	51
3.4.3	Instrumentos.....	52
3.5	RESULTADOS	52
3.5.1	Entrevista a la Gerencia	52
3.5.2	Encuesta al personal de la COAC de la Microempresa de Chimborazo Ltda.	53
3.5.3	Resultados del cuestionario de la encuesta aplicada a los clientes	60
3.6	COMPROBACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER.....	70
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		71
4.1	TÍTULO	71
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA	71
4.3	PLANEACIÓN	72
4.3.1	Análisis Situacional.....	72
4.3.2	Análisis Financiero.....	80
4.3.3	Visión Financiera	90
4.3.4	Misión Financiera.....	90
4.3.5	Políticas Financieras.....	90
4.3.6	Valores	91
4.3.7	Objetivos financieros	92
4.3.8	Estrategias Financieras.....	92
4.4	ORGANIZACIÓN	93
4.4.1	Organigrama estructural.....	93
4.4.2	Manual de funciones	94
4.4.3	Desarrollo de estrategias financieras.....	96

4.4.4	Recursos y presupuestos	117
4.5	Elaboración del manual de procedimientos	¡Error! Marcador no definido.
4.6	Elaboración del manual de procedimientos	¡Error! Marcador no definido.
4.7	Elaboración del plan de capacitación	¡Error! Marcador no definido.
4.8	Página Web, correo electrónico	¡Error! Marcador no definido.
4.9	Redes sociales (facebook)	¡Error! Marcador no definido.
4.10	DIRECCIÓN	118
4.10.1	Tipos de dirección	118
4.10.2	Plan de ejecución de estrategias	118
4.11	CONTROL	121
	CONCLUSIONES	122
	RECOMENDACIONES	123
	BIBLIOGRAFÍA	124
	ANEXOS	126

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Productos y servicios	12
Tabla 2: Ejemplo de Balance de Situación – Año 1	16
Tabla 3: Ejemplo de Balance de Situación- Año 2	17
Tabla 4: Ejemplo de Balance de Situación desde el punto de vista de gestión	17
Tabla 5: Ejemplo de balance de resultados	19
Tabla 6: Ejemplo de balance de resultados desde el punto de vista de gestión	19
Tabla 7: Ejemplo de análisis vertical	21
Tabla 8: Ejemplo de análisis vertical	23
Tabla 9: Ejemplo de análisis horizontal	25
Tabla 10: Ejemplo de análisis horizontal	29
Tabla 11: Reagrupamiento ordenado de los datos	31
Tabla 12: Ratios	32
Tabla 13: Cálculo del punto muerto	33
Tabla 14: Pasos del análisis interno	43
Tabla 15: Pasos del análisis externo	44
Tabla 16: Contexto de la matriz FODA	45
Tabla 17: Operacionalización de las Variables	48
Tabla 18: Logro de objetivos	53
Tabla 19: Desempeño de empleados	54
Tabla 20: Proceso de selección	55
Tabla 21: Políticas para la gestión de capital de trabajo	56
Tabla 22: Medición de resultados financieros	57
Tabla 23: Canales de información adecuados	58
Tabla 24: Modelo de Gestión Financiera	59
Tabla 25: Sexo de la Población	60
Tabla 26: Edad de la Población	61
Tabla 27: Tiempo de ser socios	62
Tabla 28: Cómo conoció la cooperativa	63
Tabla 29: Comparación del servicio	64
Tabla 30: Recomendación	65
Tabla 31: Atención del personal	66

Tabla 32:Horario de atención	67
Tabla 33: Instalaciones	68
Tabla 34: Apreciación general	69
Tabla 35: Matriz de correlación FO.....	74
Tabla 36: Matriz de correlación DA	75
Tabla 37: Matriz de prioridades.....	76
Tabla 38: Perfil estratégico interno.....	77
Tabla 39: Perfil estratégico externo	78
Tabla 40: Matriz FODA priorizada	79
Tabla 41: Balance General.....	80
Tabla 42: Estado de Resultados	83
Tabla 43: Análisis Vertical del Balance General.....	84
Tabla 44: Análisis Vertical del Estado de Resultados	88
Tabla 45: Acciones estratégicas.....	93
Tabla 46: Funciones de la Gerencia.....	95
Tabla 47: Funciones de contabilidad	95
Tabla 48: Funciones de crédito.....	95
Tabla 49: Funciones de cajas	96
Tabla 50: Funciones de seguridad	96
Tabla 51: Responsabilidades	115
Tabla 52: Plan de capacitación anual.....	116
Tabla 53: Presupuesto	117
Tabla 54: Plan de ejecución de estrategias	119
Tabla 55: Cronograma de ejecución de estrategias	120

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Organigrama estructural	11
Gráfico 2: Entorno de la gerencia financiera empresarial	15
Gráfico 3: Estructura del Cuadro de Mando Integral	36
Gráfico 4: Modelo de SINGER	37
Gráfico 5: Modelo de Gestión de K. Eric Sveiby	38
Gráfico 6: Proceso de planificación estratégica.....	41
Gráfico 7: Pasos para la implementación	47
Gráfico 8: Logro de objetivos	53
Gráfico 9: Desempeño de empleados	54
Gráfico 10: Proceso de selección.....	55
Gráfico 11: Políticas para la gestión de capital de trabajo.....	56
Gráfico 12: Medición de resultados financieros	57
Gráfico 13: Canales de información adecuados	58
Gráfico 14: Modelo de Gestión Financiera.....	59
Gráfico 15: Sexo de la Población	60
Gráfico 16: Edad de la población	61
Gráfico 17: Tiempo de ser socios	62
Gráfico 18: Cómo conoció la cooperativa	63
Gráfico 19: Comparación del servicio	64
Gráfico 20: Recomendación	65
Gráfico 21: Atención del personal	66
Gráfico 22: Horario de atención	67
Gráfico 23: Instalaciones	68
Gráfico 24: Apreciación general.....	69
Gráfico 25: Proceso del Modelo de Gestión Financiera	71
Gráfico 26: Valores.....	91
Gráfico 27: Organigrama estructural	94
Gráfico 28: Control del Modelo de Gestión Financiera en base al BSC	121

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista a Gerencia	126
Anexo 2: Encuesta al personal.....	127
Anexo 3: Encuesta a los clientes.....	129
Anexo 4: Documento habilitante de constitución de la COAC de la Microempresa de Chimborazo Ltda.	131

RESUMEN

El trabajo de titulación tiene como objetivo Diseñar un Modelo de Gestión Financiera para incrementar la rentabilidad de la COAC de la Microempresa de Chimborazo Ltda., de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, año 2017. La población encuestada está conformada por el personal administrativo, operativo y socios que hasta la fecha tiene la institución. Al realizar el análisis de la situación actual de la cooperativa mediante una matriz FODA se encontraron falencias como la falta de un modelo de gestión financiera, la falta de análisis de factores internos y externos que faciliten el diagnóstico de los problemas que surgen en la actividad de la misma. De tal modo la rentabilidad financiera se ve afectada por la inexistencia de un direccionamiento estratégico adecuado, por lo que no se ha podido mejorar la rentabilidad. Finalmente se implementaron estrategias delineadas en base a las etapas del proceso administrativo, las que incluyen análisis, formulaciones estratégicas, y sus planes de aplicación, así como el control basado en el Balance Score Card; que permitirán un desarrollo integral del Modelo de Gestión Financiera. Se recomienda fomentar el desarrollo y cumplimiento de las estrategias planteadas, así como disponer los medios necesarios para que se elaboren, apliquen, evalúen y planteen mejoras en el caso de ser necesario.

Palabras claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <GESTIÓN FINANCIERA> <ANÁLISIS> <PLANIFICACIÓN> <ORGANIZACIÓN> <DIRECCIÓN> <CONTROL> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The aim of the degree work is to design a financial management model to increase the profitability of the COAC of the microenterprise of Chimborazo Ltda., in the city of Riobamba, Province of Chimborazo, in 2017. The population surveyed is made up of administrative personnel, operational and partners that the institution has so far. When analyzing the current situation of the cooperative through a SWOT matrix were found shortcomings such as the lack of a financial management model, the lack of analysis of internal and external factors that facilitate the diagnosis of problems that appear when performing the activity. In this way the financial profitability is affected by the lack of an adequate strategic direction that is the reason why it has not been possible to improve the profitability. Finally strategies based on the stages of the administrative process, including analyzes, strategic formulations and its implementation plans were implemented, as well as balance based control Score Card; which will allow an integral development of the financial management model. It is recommended to encourage the development and fulfillment of the strategies presented, as well as to provide the necessary means for the elaboration, implementation, evaluation and improvement of the situation if necessary.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <FINANCIAL MANAGEMENT> <ANALYSIS> <PLANNING> <ORGANIZATION> <DIRECTION> <CONTROL> <RIOBAMBA CANTON>

INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Microempresa de Chimborazo Ltda., cuenta con más de 500 socios, distribuidos en la zona urbana y rural de la Provincia de Chimborazo, aproximadamente un 60% son mujeres vinculadas a diferentes actividades micro productivas que ha permitido canalizar a las productividades locales. Sus oficinas de atención al público están ubicadas desde el 2014 en Riobamba, en las calles Guayaquil 19-38 y Tarqui, actualmente los productos que ofrecen son: ahorro a la vista, ahorro cesantía, ahorro minisocio, inversiones, crédito de consumo, microcrédito, créditos emergentes.

El tema central de las finanzas resulta ser la utilización más adecuada de los recursos financieros en términos de los objetivos perseguidos, o sea su campo de estudio determina como asignar mejor los recursos y desplazarlos en el tiempo en un contexto incierto. Las funciones de la administración financiera en una organización adquieren gran importancia por tratarse del que administra la planificación, gestión y control del recurso.

El trabajo de titulación desarrolla en base a un marco teórico bien definido una propuesta que se sustenta en una metodología detallada, con técnicas e instrumentos suficientes para obtener los mejores resultados y asegurar una mejora de la rentabilidad de cooperativa.

La propuesta muestra el desarrollo de las etapas del proceso administrativo: la planeación que consta del análisis situacional, análisis financiero, en base a lo que se desarrolló la visión, misión, políticas, valores, objetivos y estrategias; la organización en la que se presentó el organigrama y el desarrollo de las estrategias como los manuales de procedimientos, las técnicas BTL y el plan de capacitación, así como el presupuesto para su ejecución; en la etapa de la dirección se plantearon los tipos de dirección, y el plan de ejecución de las estrategias; finalmente la etapa de control plantea un control en base al Balance Score Card.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Microempresa de Chimborazo Ltda., está ubicada en la Provincia de Chimborazo – Cantón Riobamba, aprobada mediante acuerdo ministerial No.0014, del Ministerio de Bienestar Social el 13 de enero de 2006, inscrita en el registro General de cooperativas con número de orden 6836, y el 20 de enero de 2006 como una institución de intermediación financiera. La cooperativa se ha venido capitalizando a través de captaciones de ahorro y sus socios y con el financiamiento de capital ajeno proviene de estructuras financieras locales, ONGs, e instituciones del Estado.

La cooperativa empezó sus funciones en el año 2011 con 11 socios fundadores microempresarios, 2 empleados y el Gerente en las oficinas que se ubicaban en las calles 5 de Junio 21-43 y Guayaquil, con un total de activos de \$1000,00 dólares, inició con productos como ahorros a la vista y ahorro mini socio, créditos de consumo y microcréditos logrando un crecimiento moderado pero firme y sobre todo cumpliendo con su objetivo principal.

Hoy son más de 500 socios, distribuidos en la zona urbana y rural de la Provincia de Chimborazo, aproximadamente un 60% son mujeres vinculadas a diferentes actividades micro productivas que ha permitido canalizar a las productividades locales mediante la concesión de créditos por más de \$556.418,23. Sus oficinas de atención al público están ubicadas desde el 2014 en Riobamba, en las calles Guayaquil 19-38 y Tarqui, tienen cuatro empleados y un abogado externo, actualmente los productos que ofrecen son: ahorro a la vista, ahorro cesantía, ahorro minisocio, inversiones, crédito de consumo, microcrédito, créditos emergentes.

A nivel local sirve a 400 microempresarios ubicados en los sectores urbanos y urbanos marginales de la ciudad de Riobamba, y los cantones de Chambo, Penipe, Alausí, parroquia Yaruquíes, San Juan, Cubijíes, Quimiag, las instituciones socias y socias operadoras indirectas (SOI's), que forman parte de la cooperativa son: COAC 4 de

Octubre San Francisco Ltda., Compañía de Transportes de Carga Pesada Unión y Progreso, Asociación de Servicio Limpieza y Alimentación ASOSALINGA, Compañía de Transporte Pesado UNIFRONTRAS.

La cooperativa de la Microempresa de Chimborazo durante el 2016 obtuvo una utilidad de \$5.846,00; mientras que el total de ingresos por intereses ganados ascendió a \$111.619,20; el total de gastos por intereses fue de \$41.599,20.

La cooperativa en el período 2016 logró una colocación en cartera de créditos de consumo por \$5.236,64; con respecto a cartera de crédito para la microempresa fue de \$551.188,59 en el último año.

Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Microempresa de Chimborazo Ltda., no posee un Modelo de Gestión Financiera el cual permita mejorar la rentabilidad, mediante un esquema o marco de referencia que analiza la situación financiera de la institución.

La problemática que genera la falta de un modelo de gestión financiera dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Microempresa de Chimborazo Ltda., es la falta de análisis de factores internos y externos que faciliten el diagnóstico de los problemas que surgen en la actividad de la cooperativa; dentro de la matriz FODA podemos darnos cuenta que una de las mayores debilidades es la falta de un análisis del perfil de los clientes.

De tal modo la rentabilidad financiera se ve afectada por la inexistencia de un direccionamiento estratégico adecuado para la cooperativa, debido a que no se han establecido los impactos y aspectos positivos y negativos de cómo se desarrollan actualmente los procesos financieros en dicha institución, la cooperativa cuenta con reglamentos pero que no son suficientes para mejorar la rentabilidad financiera.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo el Modelo de Gestión Financiera puede incrementar la rentabilidad de la COAC de la Microempresa de Chimborazo Ltda., de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, año 2017?

1.1.2 Delimitación del Problema

Área:	Gestión Financiera
Delimitación Espacial	Provincia de Chimborazo Cantón Riobamba Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Microempresa de Chimborazo Ltda.
Delimitación Temporal	Año 2017

1.2 JUSTIFICACIÓN

Justificación Metodológica:

Desde el punto de vista metodológico, el diseño de un Modelo de Gestión Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Microempresa de Chimborazo Ltda., permitirá la observación y evaluación de factores internos y externos que afecten a la cooperativa, análisis del perfil de los clientes, un direccionamiento estratégico adecuado, en base a un análisis FODA, análisis financiero, análisis de ratios financieros.

Justificación Académica:

En la realización del trabajo de investigación se pondrá en práctica conocimientos adquiridos durante el proceso de aprendizaje en el desarrollo de la carrera, logrando que el trabajo realizado sirva como base para futuras investigaciones y permita el desarrollo de procesos financieros eficientes.

Justificación Práctica:

La cooperativa tiene como objetivo lograr una mayor captación de socios y brindar servicios de crédito y para conseguirlo de manera eficiente es imprescindible dotarla de un Modelo de Gestión Financiera el cual permita mejorar la rentabilidad.

Justificación Teórica:

La agregación del marco teórico en la investigación permitirá sustentar de forma adecuada las concepciones y los criterios de algunos autores, sirviendo esto como base para el desarrollo del trabajo.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión Financiera para incrementar la rentabilidad de la COAC de la Microempresa de Chimborazo Ltda., de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, año 2017.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la cooperativa.
- Establecer estrategias para lograr la rentabilidad.
- Proponer recursos, presupuestos y planes para la ejecución de las estrategias.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Según la investigación de la Escuela Politécnica del Ejército del estudiante Christian Mauricio Paredes Zapata (2010) que menciona en su tesis DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA ESTRUMETAL S.A. que “El presente trabajo investigativo indaga las particularidades de la estructuración del modelo de gestión financiera aplicada a la Empresa Estrumetal S.A., sus consecuencias en su estructura financiera, tomando en consideración las debilidades que presenta la Compañía en su estructura organizacional. Por tanto el modelo de gestión financiero que se plantea sirve como herramienta para resolver problemas sustanciales con los que cuenta Estrumetal S.A. y que si no son controlados a tiempo pueden ocasionar graves pérdidas...”

Según la investigación de la Universidad Regional Autónoma de Los Andes del estudiante Males Anrango Diana Lucía (2015) que menciona en su tesis MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPINDÍGENA LTDA”-AGENCIA OTAVALO que “El Modelo de gestión financiera está orientado con el propósito de ser utilizado como herramienta para asegurar el buen funcionamiento de controles, procedimientos y actividades relacionadas con la gestión financiera en las áreas funcionales, que permita a los administrativos alcanzar objetivos y metas propuestos.”

2.1.1 Antecedentes Históricos

2.1.1.1 Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Microempresa de Chimborazo Ltda.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Microempresa de Chimborazo Ltda., con su domicilio en el Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, aprobada mediante acuerdo ministerial No.0014, el 20 de enero de 2014.

La COAC de Ahorro y Crédito de la Microempresa de Chimborazo Ltda. Nació por iniciativa de 11 microempresarios que frente a la falta de fuentes de financiamiento, exceso de requisitos, trámites burocráticos se organizaron hasta consolidarse como una cooperativa de ahorro y crédito.

Cuanto se agradece a estos hombres valientes al haber iniciado el sendero que ahora estamos recorriendo con aproximadamente 500 socios, pues es el sentimiento común de todos quienes hacemos esta institución, el saber que los únicos realmente nuestro es la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Microempresa de Chimborazo.

En el transcurso de estos años, se han ido incrementando nuevos servicios para los socios. Esta Planificación Estratégica es una de las herramientas de gestión para que la Cooperativa sea perenne en el tiempo y continúe el crecimiento de estos últimos años de manera sustentable.

Queremos agradecer a todos nuestros socios y clientes tanto como externos y a todas aquellas personas que han hecho realidad este sueño de gente emprendedora de nuestra ciudad y provincia.

- **Objeto Social**

La cooperativa tiene como objeto social principal realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios.

- **Visión**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Microempresa de Chimborazo será una institución líder en el sistema cooperativo microempresarial gozará de prestigio confianza y credibilidad gracias a una gestión directa directiva y administrativa transparente a su alta productividad y rentabilidad alcanzada por su disciplina financiera los métodos modernos aplicados y el permanente apoyo de sus socios. (Plan Estratégico e Institucional de la COAC de la Microempresa de Chimborazo, 2014)

- **Misión**

Fomentar el bienestar económico de sus socios administrando sus ahorros, honestidad y con criterios de eficiencia y seguridad con personal calificado comprometido e identificado con la acción cooperativa, realizando operaciones enmarcadas en las normas y disposiciones legales y contribuyendo permanentemente al desarrollo económico y social de la comunidad. (Plan Estratégico e Institucional de la COAC de la Microempresa de Chimborazo, 2014)

- **Valores y principios**

La cooperativa, en el ejercicio de sus actividades, además de los principios constantes en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y las prácticas de buen gobierno cooperativo que constarán en el Reglamento Interno, cumplirá con los siguientes principios universales del cooperativismo:

- Membresía abierta y voluntaria
- Control democrático de los miembros
- Participación económica de los miembros
- Autonomía e independencia
- Educación, formación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad
- Ayuda mutua
- Igualdad, equidad y solidaridad.

- **Estructura interna y administrativa**

Los órganos a través de los cuales la cooperativa de ahorro y crédito de la microempresa de Chimborazo que gobiernan, administran, controlan y fiscalizan son:

Asamblea General de Socios: La asamblea General es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos como

siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas que rigen la organización, funcionamiento y actividades de la cooperativa.

Para participar en la asamblea General, los socios deben encontrarse al día en el cumplimiento de sus obligaciones económicas de cualquier naturaleza, adquiridas frente a la cooperativa o, dentro de los límites de mora permitidos por el reglamento interno.

Cuando la Cooperativa supere los 200 socios, la asamblea General se efectuará con representantes elegidos en un número no menor de 30 ni mayor de 100, por votación personal, directa y secreta de cada uno de los socios, de conformidad con el reglamento de elecciones es aprobado por la Asamblea General de Socios, que contendrá los requisitos y prohibiciones para ser elegido representante y el procedimiento de su elección, acorde con lo dispuesto en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General.

Consejo de administración: Es el organismo director de la cooperativa y estará integrado de conformidad con lo dispuesto en el art. 35 del Reglamento General a la Ley de Cooperativas.

Para ser miembro del consejo de administración se requiere ser socio de la cooperativa. El consejo de administración posee todas las atribuciones administrativas, excepto las de control y fiscalización. El consejo de administración eligió de su seno al Presidente que a la vez es Presidente de la cooperativa, también le corresponde nombrar al gerente de la cooperativa. Las resoluciones del Consejo de Administración se las tomara por mayoría de votos.

Consejo de Vigilancia: Es el organismo fiscalizador y de control de las actividades del Consejo de Administración, del gerente, de los administradores, jefes y empleados de la cooperativa.

El Consejo de Vigilancia, estará integrado por tres miembros elegidos por la asamblea General, se elegirá además a los vocales suplentes que reemplazarán a los principales en orden de elección.

Presidente de la cooperativa: Tiene facultades especiales que se encuentran establecidas en el art. 41 del Reglamento de la Ley de Cooperativas. El Presidente de la Cooperativa debe ser la persona que tenga influencia en el grupo por su capacidad, liderazgo, probidad y ejecutividad.

El gerente: Es asignado por el consejo de administración y puede ser uno socio de la cooperativa, el gerente está obligado a ser caucionado, remunerado y estará amparado por las leyes laborales y del Seguro Social.

El gerente es el ejecutivo de la cooperativa y es el representante legal, judicial y extrajudicial, en tal virtud las obligaciones que asumen son obligaciones de la cooperativa; igualmente los cargos que adquiere son derechos de la entidad, el Gerente presentar informes a la Asamblea General de socios y consejos.

Secretario: Son atribuciones y funciones del secretario de la cooperativa, llevar los libros de actas de la Asamblea General y del Consejo de Administración, mantener la correspondencia al día, certificar con su firma los documentos de la cooperativa, conservar ordenadamente el archivo, desempeñar otros deberes que le asigne el consejo de administración, siempre que no viole disposiciones del estatuto.

Comisión de crédito: Está conformada por tres miembros designados por el Consejo de Administración; se reunirá dentro de los ocho días subsiguientes a su elección, con el objeto de nombrar de su seno un Presidente y un Secretario.

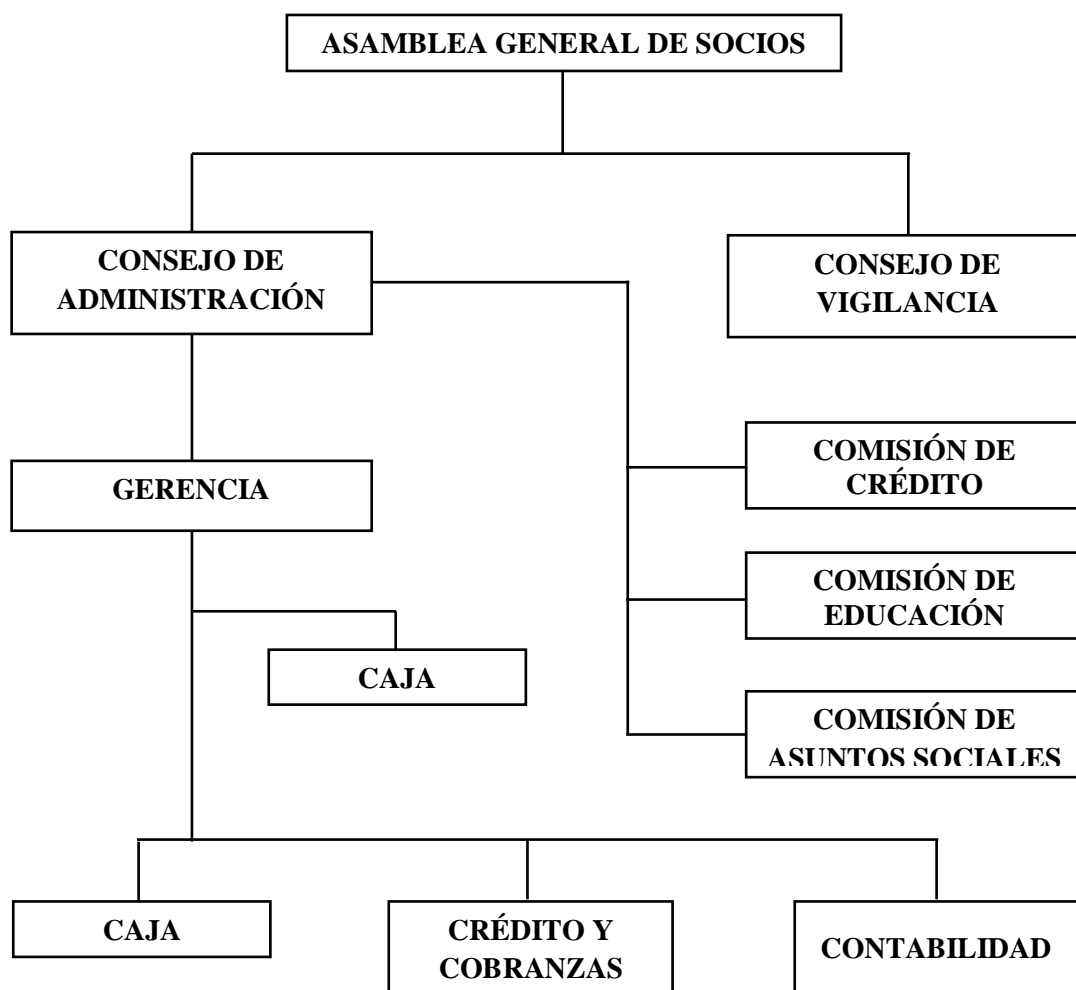
Las funciones que le competen es el estudio, calificación, autorización o negociación de las solicitudes de crédito a los socios.

Comisión de educación: Encargada de organizar y promover eventos de capacitación para sus asociados ir a realizar cualquier otra actividad relacionada con la naturaleza de sus funciones.

Comisión de asuntos sociales: Nombrada por la Asamblea General o el Consejo de Administración. Dentro de su seno eligen un Presidente y conjuntamente con el Consejo de Administración elaboran el plan anual de trabajo.

- **Organigrama estructural**

Gráfico 1: Organigrama estructural



Fuente: Plan Estratégico e Institucional de la COAC de la Microempresa de Chimborazo, 2014
Elaborado por: Mónica Lluay

- **Cobertura geográfica**

A nivel local sirve a 400 microempresarios ubicados en los sectores urbanos y urbanos marginales de la ciudad de Riobamba, y los cantones de Chambo, Penipe, Alausí, parroquia Yaruquíes, San Juan, Cubijíes, Quimiag.

- **Productos y servicios**

Los productos y servicios se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 1: Productos y servicios

PRODUCTOS Y SERVICIOS	DESCRIPCIÓN
AHORRO A LA VISTA	Es un depósito a l vista en que los fondos ahorrados por el socio son de disponibilidad inmediata que genera un interés mensual durante el período de tiempo según el monto ahorrado.
AHORRO CESANTÍA	Es un ahorro diario, semanal, mensual que se entrega el momento que se produce la jubilación del socio y que genere un interés de asa del 7% anual. El valor a aportar es el que tenga disponible el socio.
AHORRO MINISOCIO	Es un ahorro para niños y jóvenes menores de 18 años. Este ahorro les genera la tasa de interés mensual del 4%. Como incentivo de otorgan premios de inicio de clases y navidad.
INVERSIONES	A través de un Certificado de Depósito a Plazo Fijo invertido de 30 a 360 días generando una tasa de interés de acuerdo al monto y plazo. Valor mínimo a invertir \$100 dólares.
CRÉDITO DE CONSUMO	Es un préstamo de dinero que se otorga al socio con el compromiso de que en el futuro, se devolverá dicho préstamo en forma gradual y con interés adicional que compensa a la institución financiera por este servicio. Para los fines que el socio estime conveniente.
MICROCRÉDITO	Crédito otorgado a personas naturales o jurídicas destinados al desarrollo de actividades económicas organizadas durante un plazo y un interés pactado. A través de esta línea se busca el fortalecimiento del aparato productivo y generación de riqueza local y nacional.
CRÉDITOS EMERGENTES	Esta línea de crédito se crea con la finalidad de ayudar a nuestros socios a solventar sus necesidades menores inmediatas. Se trata de créditos especiales con lo que se premia la fidelidad del socio.

Fuente: Estatutos de la COAC de la Microempresa de Chimborazo Ltda.

Elaborado por: Mónica Lluay

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Finanzas

“Las finanzas estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo. Dos características distinguen a las decisiones financieras de otras definiciones de asignación de recursos: los costos y beneficios de las decisiones financieras 1) Se distribuyen a lo largo del tiempo, y 2) generalmente no o menos son conocidos con anticipación por los enterados de tomar decisiones ni por nadie más.” (Bodie & Merton, 2003, pág. 2)

Las finanzas se relacionan con las transacciones y administración del dinero, y a su vez con el estudio de las actividades de inversión tanto en activos reales como en activos financieros, y con la administración de los mismos; y el intercambio de distintos bienes de capital entre individuos, empresas o Estados.

2.2.2 Manual de Procedimientos

“Los procedimientos son un conjunto de operaciones y normas que sirven como reglas de conducta o programas a ejecutar cuya utilización es imprescindible para la consecución de los objetivos definidos en la actividad empresarial. Estos procedimientos, además de definir la operativa y las pautas de actuación en los sistemas de información dentro de la organización, promoverán a dar una mayor eficacia en la gestión de la actividad, asignar una buena definición de responsabilidades por trabajador y evitar en la mayor medida posible la posibilidad de irregularidades o errores.” (Aguirre, 2013, pág. 201)

El manual de procedimientos es un instrumento esencial para el funcionamiento de control interno, siendo uno de sus principales objetivos la definición clara de las normas operativas de la organización empresarial y de las líneas de responsabilidad y autoridad, en base a principios y objetivos preestablecidos.

“Existen tres métodos de información acerca de procedimientos, los cuales son:

Descriptivo

Cuestionario

Diagramas de flujo.

De estos métodos el diagrama de flujo ofrece una gran ventaja respecto a los demás, porque en él la información se presenta gráficamente y, por tanto, se interpreta con mayor precisión y rapidez.” (Muñoz, 2008, pág. 9)

2.2.3 Gestión financiera

Marcial Córdoba Padilla afirma que: “El tema central de las finanzas resulta ser la utilización más adecuada de los recursos financieros en términos de los objetivos perseguidos, o sea su campo de estudio determina como asignar mejor los recursos y desplazarlos en el tiempo en un contexto incierto.

Es la disciplina que se encarga del estudio de la teoría y de su aplicación en el tiempo y en el espacio, sobre la obtención de recursos, su asignación, distribución y minimización del riesgo en las organizaciones a efectos de lograr los objetivos que satisfagan sus requerimientos” (pág. 3)

“Las funciones del subsistema financiero de la empresa han experimentado cambios a lo largo del tiempo, paralelas a la evolución y desarrollo de la empresa, así como a los avances científicos en materia económica y técnica” (Padilla, 2007, pág. 17).

Puede decirse que la función financiera tradicional consiste en un estudio descriptivo de la financiación externa de la empresa, mientras que la función financiera moderna consiste en una serie de técnicas analíticas para la adopción de decisiones internas en el campo de la inversión y financiación de la empresa. (Padilla, 2007, pág. 19)

Marcial Córdoba Padilla define: “Las funciones de la administración financiera en una organización adquieren gran importancia por tratarse del que administra la planificación, gestión y control del recurso que oficia como unidad de cuenta, medida de valor, coordinador y facilitador de las actividades de las demás áreas (producción, comercialización, dirección)” (2007, pág. 21)

Gráfico 2: Entorno de la gerencia financiera empresarial



Fuente: (Padilla, 2007, pág. 22)

Elaborado por: Mónica Luay

“Tradicionalmente se ha venido considerando como objetivo de la empresa la maximización del beneficio. Sin embargo, este objetivo se ha criticado mucho, actualmente se defiende la existencia de un conjunto de objetivos, consecuencia de un proceso de negociación entre los distintos participantes de la empresa, que de un modo u otro espera algo de ella.

A pesar de que hoy en día se acepta que la empresa debe alcanzar diversos objetivos, la moderna Gestión financiera plantea como objetivo prioritario la maximización del valor del mercado de la empresa desde el punto de vista de sus propietarios. También se plantea como la maximización del valor de las acciones de la empresa, aunque este objetivo plantearía problemas en el caso de empresas que no coticen en la bolsa.” (Padilla, 2007, pág. 23)

2.2.4 Análisis Financiero

“Interpretación, comparación y estudio de estados financieros y datos operacionales de una entidad; implica el cálculo y la significación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros complementarios o auxiliares, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma, para ayudar así a que los administradores, inversionistas y acreedores tomen sus respectivas iniciativas; es decir, tiene como fin demostrar a manera de diagnóstico cual es la situación económica y financiera por la que

atraviesa la institución en un momento determinando. Dicha apreciación no debe considerarse como principio único, esto es con solo la interpretación de una serie de razones o índices deducidos en forma simple de los estados contables, sino que es necesario profundizar en su análisis hasta aquellos sectores que rodean el medio en el cual opera la firma.” (Chiriboga, 2005, pág. 160)

2.2.4.1 Objetivo Financiero

“Todo el esfuerzo desarrollado por la gestión financiera debe tender hacia un fin: maximizar el valor de la empresa. Ese fin corresponde, por lo general, al propósito de los accionistas, inversionistas o dueños, de incrementar su propia riqueza, es decir su inversión. Por excepción, cuando las acciones están muy diversificadas, el funcionario financiero puede, hasta cierto punto sentirse con relativa libertad y trabajar solo para mantener la riqueza de los inversionistas, dedicando parte del esfuerzo a otros propósitos personales de carácter social o de beneficio para los trabajadores. El valor de la empresa es un concepto muy complejo de entender en la vida práctica, pero se puede decir que se compendia en el valor de mercado de cada acción o aporte social, y que de alguna manera, en el tiempo el valor promedio de la acción refleja el éxito o fracaso de la gestión financiera.” (Avellaneda, 1996, pág. 376)

2.2.4.2 Los estados financieros

Según (Madariaga, 2004) “Tradicionalmente se han considerado los estados financieros como una recopilación de datos históricos. En la actualidad la función administrativa ha dejado de ser una función meramente de control, una función que nos presentaba una visión estática de la situación económica y financiera de la empresa. Muy por el contrario la dirección administrativa es una función dinámica por naturaleza que, sin olvidar su función de control, debe integrarse dentro de la gestión global de la empresa.”

a) El balance de situación

Supongamos que tenemos dos balances de situación de los años I y II, entregados por la empresa a auditar y presentados como sigue:

Tabla 2: Ejemplo de Balance de Situación – Año 1

AÑO I	
ACTIVO	PASIVO

Caja y bancos	7	Proveedores	17
Clientes	9	Otras cuentas a pagar	5
Otras cuentas a cobrar	3	Préstamos	12
Existencias	18	Otras cuentas de pasivo	5
Activo inmovilizado	38	Amortizaciones	--
Otras cuentas del activo	4	Capital	20
Total activo	79	Reservas	18
		Resultado	2
		Total pasivo	79

Fuente: (Madariaga, 2004, pág. 51)

Elaborado por: Mónica Lluay

Tabla 3: Ejemplo de Balance de Situación- Año 2

AÑO II			
ACTIVO		PASIVO	
Caja y bancos	10	Proveedores	20
Clientes	5	Otras cuentas a pagar	5
Otras cuentas a cobrar	5	Préstamos	10
Existencias	20	Otras cuentas de pasivo	5
Activo inmovilizado	40	Amortizaciones	--
Otras cuentas del activo	5	Capital	20
Total activo	85	Reservas	20
		Resultado	5
		Total pasivo	85

Fuente: (Madariaga, 2004, pág. 52)

Elaborado por: Mónica Lluay

Según (Madariaga, 2004) “Esta presentación, de corte tradicional, es una recopilación de datos históricos ordenados según la liquidez y exigibilidad de las partidas. No nos ofrece ninguna visión futura de la empresa. Las distintas partidas tienen validez en sí mismas, pero no se ve su correlación.” (pág.52)

Veamos cuál podría ser la presentación de los mismos datos de estos balances de situación para sacar la máxima información desde el punto de vista de la gestión:

Esta nueva forma de presentación permite al auditor en primer lugar relacionar las posibilidades financieras de la empresa a corto plazo (activo circulante) con los compromisos contraídos al mismo plazo (pasivo circulante).

Tabla 4: Ejemplo de Balance de Situación desde el punto de vista de gestión

	AÑO I	AÑO II	DIFERENCIA
Activo circulante			

Caja y bancos	7	10	3
Clientes	9	5	-4
Otras cuentas a cobrar	3	5	2
Existencias	18	20	2
Total activo circulante (a)	37	40	3
Pasivo circulante			
Proveedores	17	20	3
Otras cuentas a pagar	5	5	--
Total pasivo circulante (b)	22	25	3
Fondo de maniobra (a-b)	15	15	--
Más:			
Activo inmovilizado (neto)	38	40	2
Otras cuentas de activo	4	5	1
Menos:			
Préstamos a largo	-12	-10	2
Otras cuentas de pasivo	-5	-5	--
Patrimonio neto	40	45	5
Representado por:			
Capital	20	20	--
Reservas	18	20	2
Resultado del ejercicio	2	5	3
Patrimonio neto	40	45	5

Fuente: (Madariaga, 2004, pág. 53)

Elaborado por: Mónica Lluay

La diferencia entre ambos conceptos (fondo de rotación o de maniobra) nos dará una visión clara de la marcha financiera de la empresa a corto y medio plazo. Esto permitirá al auditor sugerir medidas inmediatas para corregir la situación.

El activo y pasivo a largo plazo no afecta a la gestión de la empresa a corto y medio plazo.

El auditor examinará su movimiento y los procedimientos de inversión en detalle, pero se olvidará de los mismos desde el punto de vista de la gestión.

b) La cuenta de resultados

Según (Madariaga, 2004) “El auditor actuaría de forma análoga con la cuenta de pérdidas y ganancias. Supongamos la cuenta de resultados de la página siguiente presentada de forma tradicional por una empresa. Lo único que le interesa a la presentación tradicional es cuál ha sido el resultado final, sin fijarse cómo se ha llegado a dicho resultado positivo o negativo.” (pág. 53)

Con la adecuada ordenación y presentación de estos mismos datos, el auditor tratará de relacionar los ingresos con sus correspondientes costes y centrará su análisis en la suficiencia o insuficiencia del margen bruto que es el que determina la viabilidad del negocio. Desde el punto de vista de la gestión y las posibilidades futuras de la empresa, es fundamental realizar un profundo análisis del margen bruto.

Tabla 5: Ejemplo de balance de resultados

	PARCIAL	DEBE	HABER
1. Gastos generales			
Contribuciones e impuestos	2		
Gastos de personal directivo y administrativo.	7		
Gastos de correspondencia y propaganda.	5		
Gastos de viaje.	2		
Gastos financieros.	5		
Material de oficina.	2		
Gastos varios	2		
Ingresos varios	-10	15	
2. Costes de explotación			
Mano de obra directa	20		
Mano de obra indirecta	6		
Cargas y seguros sociales	4		
Energía	2		
Costes de entretenimiento	3		
Amortizaciones industriales	5	40	
3. Almacén		40	
4. Ventas			100
5. Beneficio		5	
Total		100	100

Fuente: (Madariaga, 2004, pág. 54)

Elaborado por: Mónica Lluay

Los gastos generales son normalmente estructurales, por lo que se incurrirá en ellos (en su mayor parte) independientemente del volumen de los ingresos.

El resultado final no es más que una consecuencia aritmética de todo lo anterior. Veamos cuál sería la presentación de los datos siguiendo la orientación que sugerimos:

Tabla 6: Ejemplo de balance de resultados desde el punto de vista de gestión

	AÑO I	AÑO II
Ingresos:		
Ventas	80	100
Otros ingresos	6	10
Total ingresos	86	110
Coste de las ventas:		
Materiales	32	40
Mano de obra	14	20
Costes directos	10	15
Amortizaciones industriales	5	5
Total coste de las ventas	-61	-80
Margen bruto	25	30
Gastos generales:		
Administrativos	13	15
Financieros	6	5
Comerciales	4	5
Total gastos	-23	-25
Beneficio neto de explotación	2	5
Otros ingresos y gastos	--	--
Beneficio neto (antes de impuestos)	2	5

Fuente: (Madariaga, 2004, pág. 54)

Elaborado por: Mónica Lluay

2.2.4.3 Tipos de análisis financiero

a) Análisis Vertical

Según Estupiñan (2006) consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de activos o total de pasivos y patrimonio para el balance general, o sobre el total de ventas para el estado de resultados, permitiendo al análisis financiero las siguientes apreciaciones objetivas:

- Visión panorámica de la estructura del estado financiero, la cual puede compararse con la situación del sector económico donde se desenvuelve, o a falta de información con la de una empresa conocida que sea el reto de superación.
- Muestra la relevancia de cuentas o grupo de cuentas dentro del estado.
- Controla la estructura, puesto que se considera que la actividad económica debe tener la misma dinámica para todas las empresas.
- Evalúa los cambios estructurales.
- Evalúa las decisiones gerenciales.

- Permite plantear nuevas políticas de racionalización de costos, gastos, y precios de financiamiento.
- Permite seleccionar la estructura óptima sobre la cual exista mayor rentabilidad y que sirva como medio de control.” (Estupiñan, 2006, pág. 113)

El siguiente cuadro muestra un balance general comparativo condensado con análisis vertical de la COAC Microempresa de Chimborazo:

Tabla 7: Ejemplo de análisis vertical
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA MICROEMPRESA DE
CHIMBORAZO
BALANCE GENERAL
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

DESCRIPCIÓN	VALOR NETO	VALOR RELATIVO
ACTIVO		
FONDOS DISPONIBLES	114519,86	15,38%
<i>Caja</i>	<i>10341,71</i>	1,39%
Efectivo	10141,71	1,36%
Caja chica	200,00	0,03%
<i>Bancos y otras instituciones financieras</i>	<i>104178,15</i>	13,99%
Bancos e instituciones financieras locales	79832,82	10,72%
Instituciones del sector financiero popular y solidario	24345,33	3,27%
INVERSIONES	30000,00	4,03%
<i>Disponibles para la venta de entidades del sector privado</i>	<i>30000,00</i>	4,03%
De 31 a 90 días sector financiero popular y solidario	30000,00	4,03%
CARTERA DE CRÉDITOS	545439,31	73,26%
<i>Cartera de créditos de consumo por vencer</i>	<i>1063,41</i>	0,14%
De 1 a 30 días	415,64	0,06%
De 31 a 90 días	427,28	0,06%
De 91 a 180 días	220,49	0,03%
<i>Cartera de Crédito para la Microempresa por vencer</i>	<i>507406,90</i>	68,15%
De 1 a 30 días	35966,82	4,83%
De 31 a 90 días	59321,83	7,97%
De 91 a 180 días	69491,74	9,33%
De 181 a 360 días	130952,20	17,59%
De más de 360 días	211674,31	28,43%
<i>Cartera de Créditos de Consumo que no devenga intereses</i>	<i>3023,32</i>	0,41%
De 1 a 30 días	431,32	0,06%
De 31 a 90 días	445,09	0,06%
De 91 a 180 días	686,97	0,09%
De 181 a 360 días	1459,94	0,20%
<i>Cartera de créditos para la microempresa que no devenga intereses</i>	<i>31649,58</i>	4,25%
De 1 a 30 días	5209,08	0,70%
De 31 a 90 días	4022,69	0,54%
De 91 a 180 días	5243,06	0,70%
De 181 a 360 días	9780,96	1,31%
De más de 360 días	7393,79	0,99%
<i>Cartera de créditos de consumo prioritario vencida</i>	<i>1149,91</i>	0,15%

De 31 a 90 días	419,85	0,06%
De 91 a 180 días	204,90	0,03%
De 181 a 270 días	433,00	0,06%
De más de 270 días	92,16	0,01%
<i>Cartera de créditos para la microempresa vencida</i>	12132,11	1,63%
De 31 a 90 días	3005,57	0,40%
De 91 a 180 días	5000,89	0,67%
De 181 a 360 días	4014,60	0,54%
De más de 360 días	111,05	0,01%
<i>(Provisiones para créditos incobrables)</i>	-10985,92	-1,48%
(Cartera de créditos de consumo)	-734,26	-0,10%
(Cartera de créditos para la microempresa)	-10251,66	-1,38%
CUENTAS POR COBRAR	47968,38	6,44%
<i>Intereses por cobrar de cartera de créditos</i>	5402,07	0,73%
Cartera de créditos de consumo prioritario	16,84	0,00%
Cartera de créditos para la microempresa	5385,23	0,72%
<i>Cuentas por cobrar varias</i>	43038,28	5,78%
Otras	43038,28	5,78%
<i>(Provisión para cuentas por cobrar)</i>	-471,97	-0,06%
(Provisión para intereses y comisiones por cobrar)	-54,02	-0,01%
(Provisión para otras cuentas por cobrar)	-417,95	-0,06%
PROPIEDADES Y EQUIPO	2516,90	0,34%
<i>Muebles, enseres y equipos de oficina</i>	3873,21	0,52%
Muebles, enseres y equipos de oficina	3873,21	0,52%
<i>Equipos de computación</i>	3582,59	0,48%
Equipos de computación	3582,59	0,48%
<i>Otros</i>	130,00	0,02%
Otros	130,00	0,02%
<i>(Depreciación acumulada)</i>	-5068,90	-0,68%
(Muebles, enseres y equipos de oficina)	-1749,07	-0,23%
(Equipos de computación)	-3319,83	-0,45%
OTROS ACTIVOS	4089,61	0,55%
<i>Inversiones en acciones y participaciones</i>	2416,75	0,32%
En otras instituciones financieras	2416,75	0,32%
<i>Gastos y pagos anticipados</i>	245,74	0,03%
Anticipos a terceros	245,74	0,03%
<i>Gastos diferidos</i>	0,00	0,00%
Programas de computación	3035,20	0,41%
(Amortización acumulada gastos diferidos)	-3035,20	-0,41%
<i>Otros</i>	1427,12	0,19%
Otros impuestos	1427,12	0,19%
TOTAL ACTIVOS:	744534,06	100,00%
PASIVOS		
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	496004,87	66,62%
<i>Depósitos a la vista</i>	129287,27	17,36%
Depósitos de ahorro	88942,48	11,95%
Otros depósitos	40344,79	5,42%
<i>Depósitos a plazo</i>	325665,19	43,74%
De 1 a 30 días	51500,00	6,92%
De 31 a 90 días	64100,62	8,61%
De 91 a 180 días	114147,63	15,33%
De 181 a 360 días	95916,94	12,88%
DEPOSITOS RESTRINGIDOS	41052,41	5,51%
DEPOSITOS RESTRINGIDOS	41052,41	5,51%
CUENTAS POR PAGAR	18754,56	2,52%

<i>Intereses por pagar</i>	7131,90	0,96%
Depósitos a plazo	7131,90	0,96%
<i>Obligaciones patronales</i>	3938,91	0,53%
Beneficios Sociales	2242,31	0,30%
Aportes al IESS	819,70	0,11%
Participación a empleados	876,90	0,12%
<i>Retenciones</i>	6069,50	0,82%
Retenciones fiscales	1290,02	0,17%
Otras retenciones	4779,48	0,64%
<i>Contribuciones, impuestos y multas</i>	1614,25	0,22%
Impuesto a la renta	1564,56	0,21%
Otras contribuciones e impuestos	49,69	0,01%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	96250,00	12,93%
<i>Obligaciones con instituciones financieras del país</i>	96250,00	12,93%
De 31 a 90 días	13384,86	1,80%
De 91 a 180 días	9026,85	1,21%
De 181 a 360 días	31115,43	4,18%
De más de 360 días	42722,86	5,74%
TOTAL PASIVOS:	611009,43	82,07%
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL	72416,83	9,73%
<i>Aportes de socios</i>	72416,83	9,73%
Aportes de socios	72416,83	9,73%
RESERVAS	58886,22	7,91%
<i>Fondo Irrepartible de Resera Legal</i>	58824,74	7,90%
Reserva Legal Irrepartible	56793,54	7,63%
Donaciones	2031,20	0,27%
<i>Especiales</i>	61,48	0,01%
Para futuras capitalizaciones	61,48	0,01%
OTROS APORTES PATRIMONIALES	569,00	0,08%
<i>Otros aportes patrimoniales</i>	569,00	0,08%
Otros aportes patrimoniales	569,00	0,08%
RESULTADOS	1652,58	0,22%
<i>Utilidad o excedente del ejercicio</i>	1652,58	0,22%
Utilidad del ejercicio	1652,58	0,22%
TOTAL PATRIMONIO:	133524,63	17,93%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	744534,06	100,00%

Fuente: COAC de la Microempresa de Chimborazo

Elaborado por: Mónica Lluay

En un análisis vertical del estado de resultados, cada partida se expresa como porcentaje de las ventas netas.

El cuadro siguiente muestra un estado de resultados con análisis vertical de la COAC de la Microempresa de Chimborazo:

Tabla 8: Ejemplo de análisis vertical

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA MICROEMPRESA DE CHIMBORAZO
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

DESCRIPCIÓN	VALOR NETO	VALOR RELATIVO
INGRESOS		
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	111619,20	91,11%
<i>Depósitos</i>	901,18	0,74%
Depósitos en bancos e instituciones del sector financiero popular y	901,18	0,74%
<i>Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores</i>	87,50	0,07%
Inversiones a valor razonable con cambios en el estado de resultados	87,50	0,07%
<i>Intereses y descuentos de cartera de créditos</i>	103942,76	84,84%
Cartera de créditos de consumo prioritario	1644,13	1,34%
Cartera de créditos para la microempresa	94552,67	77,18%
De mora	7745,96	6,32%
<i>Otros intereses y descuentos</i>	6687,76	5,46%
Otros	6687,76	5,46%
INGRESOS POR SERVICIOS	4084,72	3,33%
<i>Manejo y cobranzas</i>	3747,64	3,06%
Manejo y Cobranzas	3747,64	3,06%
<i>Otros servicios</i>	337,08	0,28%
Tarifas por Servicios Financieros	337,08	0,28%
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	175,00	0,14%
<i>Otros</i>	175,00	0,14%
Otros Operacionales	175,00	0,14%
OTROS INGRESOS	6634,24	5,42%
<i>Recuperaciones de activos financieros</i>	5121,54	4,18%
Intereses y comisiones de ejercicios anteriores	5121,54	4,18%
<i>Otros</i>	1512,70	1,23%
Otros Ingresos	1512,70	1,23%
TOTAL INGRESOS:	122513,16	100,00%
GASTOS		
INTERESES CAUSADOS	41599,20	33,95%
<i>Obligaciones con el público</i>	38860,56	31,72%
Depósitos de ahorro	4849,76	3,96%
Depósitos a plazo	34010,80	27,76%
<i>Obligaciones financieras</i>	2738,64	2,24%
Obligaciones con entidades financieras	2738,64	2,24%
PROVISIONES	4715,97	3,85%
<i>Cartera de créditos</i>	4244,00	3,46%
Microcrédito	4244,00	3,46%
<i>Cuentas por cobrar</i>	54,02	0,04%
Cuentas por cobrar	54,02	0,04%
<i>Otros activos</i>	417,95	0,34%
Otros Activos	417,95	0,34%
GASTOS DE OPERACIÓN	67621,04	55,19%
<i>Gastos de personal</i>	32735,51	26,72%
Remuneraciones mensuales	16629,88	13,57%
Beneficios sociales	4469,69	3,65%
Aportes al IESS	4262,93	3,48%
Otros	7373,01	6,02%
<i>Honorarios</i>	21089,64	17,21%

Honorarios profesionales	21089,64	17,21%
Servicios Varios	5200,11	4,24%
Movilización, fletes y embalajes	121,00	0,10%
Servicios de guardianía	168,00	0,14%
Publicidad y propaganda	276,00	0,23%
Servicios básicos	610,20	0,50%
Seguros	119,13	0,10%
Arrendamientos	3073,04	2,51%
Otros servicios	832,74	0,68%
Impuestos, contribuciones y multas	1441,84	1,18%
Impuestos Municipales	285,60	0,23%
Contribución a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	282,92	0,23%
Aportes al COSEDE por prima fija	55,72	0,05%
Impuestos y aportes para otros organismos e instituciones	817,60	0,67%
Depreciaciones	950,04	0,78%
Muebles, enseres y equipos de oficina	379,56	0,31%
Equipos de computación	570,48	0,47%
Amortizaciones	1011,99	0,83%
Gastos anticipados	1011,99	0,83%
Otros gastos	5191,91	4,24%
Suministros diversos	1254,87	1,02%
Mantenimiento y reparaciones	210,18	0,17%
Otros	3726,86	3,04%
OTROS GASTOS Y PERDIDAS	2730,95	2,23%
Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores	2730,95	2,23%
Intereses y comisiones devengados	2730,95	2,23%
TOTAL GASTOS:	116667,16	95,23%
RESULTADO OPERATIVO:	5846,00	4,77%

Fuente: COAC de la Microempresa de Chimborazo

Elaborado por: Mónica Lluay

b) Análisis Horizontal

“El análisis de estructura horizontal plantea problemas de crecimiento desordenado de algunas cuentas, como también la falta de coordinación con las políticas de la empresa.” (Estupiñán, 2006, pág. 118)

El siguiente cuadro muestra un balance general comparativo condensado con análisis horizontal de la COAC de la Microempresa de Chimborazo:

Tabla 9: Ejemplo de análisis horizontal

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA MICROEMPRESA DE CHIMBORAZO
BALANCE GENERAL
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 Y 2016

DESCRIPCIÓN	AÑO 2015	AÑO 2016	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
ACTIVO				
FONDOS DISPONIBLES	88255,76	114519,86	26264,1	29,76 %
<i>Caja</i>	<i>1424,5</i>	<i>10341,71</i>	8917,21	625,99 %
Efectivo	1224,5	10141,71	8917,21	728,23 %
Caja Chica	200	200	0	0,00 %
<i>Bancos y otras instituciones financieras</i>	<i>86831,26</i>	<i>104178,15</i>	17346,89	19,98 %
Bancos e instituciones financieras locales	40931,04	79832,82	38901,78	95,04 %
Instituciones del sector financiero popular y solidario	45900,22	24345,33	-21554,89	-46,96 %
INVERSIONES	0	30000	30000	300,00 %
<i>Disponibles para la venta de entidades del sector privado</i>	<i>0</i>	<i>30000</i>	30000	300,00 %
De 31 a 90 días sector privado	0	30000	30000	300,00 %
CARTERA DE CRÉDITOS	507298,34	545439,31	38140,97	7,52 %
<i>Cartera de créditos de consumo por vencer</i>	<i>25106,74</i>	<i>1063,41</i>	-24043,33	-95,76 %
De 1 a 30 días	2464,4	415,64	-2048,76	-83,13 %
De 31 a 90 días	4421,68	427,28	-3994,4	-90,34 %
De 91 a 180 días	18220,66	220,49	-18000,17	-98,79 %
<i>Cartera de Crédito para la Microempresa por vencer</i>	<i>450178,61</i>	<i>507406,9</i>	57228,29	12,71 %
De 1 a 30 días	36198,68	35966,82	-231,86	-0,64 %
De 31 a 90 días	53761,42	59321,83	5560,41	10,34 %
De 91 a 180 días	74228,75	69491,74	-4737,01	-6,38 %
De 181 a 360 días	114957,41	130952,2	15994,79	13,91 %
De más de 360 días	171032,35	211674,31	40641,96	23,76 %
<i>Cartera de Créditos de Consumo que no devenga intereses</i>	<i>0</i>	<i>3023,32</i>	3023,32	30,23 %
De 1 a 30 días	0	431,32	431,32	4,31 %
De 31 a 90 días	0	445,09	445,09	4,45 %
De 91 a 180 días	0	686,97	686,97	6,87 %
De 181 a 360 días	0	1459,94	1459,94	14,60 %
<i>Cartera de créditos para la microempresa que no devenga Int.</i>	<i>31930,25</i>	<i>31649,58</i>	-280,67	-0,88 %
De 1 a 30 días	4694,04	5209,08	515,04	10,97 %
De 31 a 90 días	4302,13	4022,69	-279,44	-6,50 %
De 91 a 180 días	4375,05	5243,06	868,01	19,84 %
De 181 a 360 días	7177,97	9780,96	2602,99	36,26 %
De más de 360 días	11381,06	7393,79	-3987,27	-35,03 %
<i>Cartera de créditos de consumo prioritario vencida</i>	<i>0</i>	<i>1149,91</i>	1149,91	11,50 %
De 31 a 90 días	0	419,85	419,85	4,20 %
De 91 a 180 días	0	204,9	204,9	2,05 %
De 181 a 270 días	0	433	433	4,33 %
De más de 270 días	0	92,16	92,16	0,92 %
<i>Cartera de créditos para la microempresa vencida</i>	<i>14837,07</i>	<i>12132,11</i>	-2704,96	-18,23 %
De 31 a 90 días	5655,05	3005,57	-2649,48	-46,85 %
De 91 a 180 días	5027,13	5000,89	-26,24	-0,52 %
De 181 a 360 días	3917,12	4014,6	97,48	2,49 %
De más de 360 días	237,77	111,05	-126,72	-53,30 %

<i>(Provisiones para créditos incobrables)</i>	-14754,33	-10985,92	3768,41	-25,54 %
(Cartera de créditos de consumo)	-734,26	-734,26	0	0,00 %
(Cartera de créditos para la microempresa)	-14020,07	-10251,66	3768,41	-26,88 %
CUENTAS POR COBRAR	23267,39	47968,38	24700,99	106,16 %
<i>Intereses por cobrar de cartera de créditos</i>	8230,62	5402,07	-2828,55	-34,37 %
Cartera de créditos de consumo prioritario	286,24	16,84	-269,4	-94,12 %
Cartera de créditos para la microempresa	7944,38	5385,23	-2559,15	-32,21 %
<i>Cuentas por cobrar varias</i>	15036,77	43038,28	28001,51	186,22 %
Otras	15036,77	43038,28	28001,51	186,22 %
<i>(Provisión para cuentas por cobrar)</i>	0	-471,97	-471,97	-4,72 %
(Provisión para intereses y comisiones por cobrar)	0	-54,02	-54,02	-0,54 %
(Provisión para otras cuentas por cobrar)	0	-417,95	-417,95	-4,18 %
PROPIEDADES Y EQUIPO	3260,7	2516,9	-743,8	-22,81 %
<i>Muebles, enseres y equipos de oficina</i>	3666,97	3873,21	206,24	5,62 %
Muebles, enseres y equipos de oficina	3666,97	3873,21	206,24	5,62 %
<i>Equipos de computación</i>	3582,59	3582,59	0	0,00 %
Equipos de computación	3582,59	3582,59	0	0,00 %
<i>Otros</i>	130	130	0	0,00 %
Otros	130	130	0	0,00 %
<i>(Depreciación acumulada)</i>	-4118,86	-5068,9	-950,04	23,07 %
(Muebles, enseres y equipos de oficina)	-1199,07	-1749,07	-550	45,87 %
(Equipos de computación)	-2919,79	-3319,83	-400,04	13,70 %
OTROS ACTIVOS	6618,46	4089,61	-2528,85	-38,21 %
<i>Inversiones en acciones y participaciones</i>	2395,97	2416,75	20,78	0,87 %
En otras instituciones financieras	2395,97	2416,75	20,78	0,87 %
<i>Gastos y pagos anticipados</i>	1700	245,74	-1454,26	-85,54 %
Anticipos a terceros	1700	245,74	-1454,26	-85,54 %
<i>Gastos diferidos</i>	1011,99	0	-1011,99	-100,00 %
Programas de computación	3035,2	3035,2	0	0,00 %
(Amortización acumulada gastos diferidos)	-2023,21	-3035,2	-1011,99	50,02 %
<i>Otros</i>	1510,5	1427,12	-83,38	-5,52 %
Otros impuestos	1510,5	1427,12	-83,38	-5,52 %
TOTAL ACTIVOS:	628700,65	744534,06	115833,41	18,42 %
PASIVOS				
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	465136,77	496004,87	30868,1	6,64 %
<i>Depósitos a la vista</i>	128850,4	129287,27	436,87	0,34 %
Depósitos de ahorro	118202,63	88942,48	-29260,15	-24,75 %
Otros depósitos	10647,77	40344,79	29697,02	278,90 %
<i>Depósitos a plazo</i>	294677,15	325665,19	30988,04	10,52 %
De 1 a 30 días	23475,37	51500	28024,63	119,38 %
De 31 a 90 días	88202,5	64100,62	-24101,88	-27,33 %
De 91 a 180 días	182999,28	114147,63	-68851,65	-37,62 %
De 181 a 360 días	0	95916,94	95916,94	959,17 %
DEPOSITOS RESTRINGIDOS	41609,22	41052,41	-556,81	-1,34 %
DEPOSITOS RESTRINGIDOS	41609,22	41052,41	-556,81	-1,34 %
CUENTAS POR PAGAR	16445,11	18754,56	2309,45	14,04 %
<i>Intereses por pagar</i>	5402,75	7131,9	1729,15	32,00 %
Depósitos a plazo	5402,75	7131,9	1729,15	32,00 %

Obligaciones patronales	3424,64	3938,91	514,27	15,02 %
Beneficios Sociales	1691,28	2242,31	551,03	32,58 %
Aportes al IESS	712,8	819,7	106,9	15,00 %
Participación a empleados	1020,56	876,9	-143,66	-14,08 %
Retenciones	3838,71	6069,5	2230,79	58,11 %
Retenciones fiscales	845,6	1290,02	444,42	52,56 %
Otras retenciones	2993,11	4779,48	1786,37	59,68 %
Contribuciones, impuestos y multas	1479,99	1614,25	134,26	9,07 %
Impuesto a la Renta	1422,16	1564,56	142,4	10,01 %
Otras contribuciones e impuestos	57,83	49,69	-8,14	-14,08 %
Proveedores	2299,02	0	-2299,02	-100,00 %
Proveedores	2299,02	0	-2299,02	-100,00 %
OBLIGACIONES FINANCIERAS	28016,69	96250	68233,31	243,55 %
Obligaciones con instituciones financieras del país	28016,69	96250	68233,31	243,55 %
De 31 a 90 días	3270	13384,86	10114,86	309,32 %
De 91 a 180 días	6780	9026,85	2246,85	33,14 %
De 181 a 360 días	15883,32	31115,43	15232,11	95,90 %
De más de 360 días	2083,37	42722,86	40639,49	1950,66 %
TOTAL PASIVOS:	509598,57	611009,43	101410,86	19,90 %
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL	70552,15	72416,83	1864,68	2,64 %
Aportes de socios	70552,15	72416,83	1864,68	2,64 %
Aportes de socios	70552,15	72416,83	1864,68	2,64 %
RESERVAS	46033,26	58886,22	12852,96	27,92 %
Fondo Irrepartible de Reserva Legal	45971,78	58824,74	12852,96	27,96 %
Reserva Legal Irrepartible	43940,58	56793,54	12852,96	29,25 %
Donaciones	2031,2	2031,2	0	0,00 %
Especiales	61,48	61,48	0	0,00 %
Para futuras capitalizaciones	61,48	61,48	0	0,00 %
OTROS APORTES PATRIMONIALES	394	569	175	44,42 %
Otros aportes patrimoniales	394	569	175	44,42 %
Otros aportes patrimoniales	394	569	175	44,42 %
RESULTADOS	2122,67	1652,58	-470,09	-22,15 %
Utilidad o excedente del ejercicio	2122,67	1652,58	-470,09	-22,15 %
Utilidad del ejercicio	2122,67	1652,58	-470,09	-22,15 %
TOTAL PATRIMONIO:	119102,08	133524,63	14422,55	12,11 %
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	628700,65	744534,06	115833,41	18,42 %

Fuente: (Estupiñan, 2006, pág. 118)

Elaborado por: Mónica Lluay

El análisis horizontal muestra los siguientes resultados:

- Analiza el crecimiento o disminución de cada cuenta, o grupo de cuentas, de un período a otro.
- Sirve de base para el análisis mediante fuentes y usos del efectivo o capital de trabajo en la elaboración del estado de cambios en la situación financiera.
- En términos porcentuales, halla el crecimiento simple o ponderado de cada cuenta.

- Muestra los resultados de una gestión porque las decisiones se ven reflejadas en los cambios de las cuentas.
- Muestra las variaciones de las estructuras financieras, modificadas por los agentes económicos externos; se deben explicar las causas y los efectos de los resultados, tales como la inflación en los costos, la recesión por disminución en las ventas.

El balance general del cuadro puede ampliarse para incluir los detalles de las diferentes categorías de activos y pasivos. Una alternativa consiste en presentar los detalles en plantillas independientes.

El cuadro siguiente muestra un estado de resultados comparativo condensado con análisis horizontal de la COAC de la Microempresa de Chimborazo:

Tabla 10: Ejemplo de análisis horizontal

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA MICROEMPRESA DE CHIMBORAZO
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 Y 2016

DESCRIPCIÓN	AÑO 2015	AÑO 2016	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
INGRESOS	133967,97	122513,16	-11454,81	-8,55
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	113691,91	111619,2	-2072,71	-1,82
<i>Depósitos</i>	<i>708,06</i>	<i>901,18</i>	193,12	27,27
Depósitos en bancos e instituciones del sector financiero	708,06	901,18	193,12	27,27
<i>Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores</i>	<i>169,44</i>	<i>87,5</i>	-81,94	-48,36
Inversiones a valor razonable con cambios en el estado de R.	169,44	87,5	-81,94	-48,36
<i>Intereses y descuentos de cartera de créditos</i>	<i>112256,29</i>	<i>103942,76</i>	-8313,53	-7,41
Cartera de créditos de consumo prioritario	6247,91	1644,13	-4603,78	-73,69
Cartera de créditos para la microempresa	98145,29	94552,67	-3592,62	-3,66
De mora	7863,09	7745,96	-117,13	-1,49
<i>Otros intereses y descuentos</i>	<i>558,12</i>	<i>6687,76</i>	6129,64	1098,27
Otros	558,12	6687,76	6129,64	1098,27
INGRESOS POR SERVICIOS	3901,65	4084,72	183,07	4,69
<i>Manejo y cobranzas</i>	<i>3877,8</i>	<i>3747,64</i>	-130,16	-3,36
Manejo y Cobranzas	3877,8	3747,64	-130,16	-3,36
<i>Otros servicios</i>	<i>23,85</i>	<i>337,08</i>	313,23	1313,33
Tarifas por Servicios Financieros	23,85	337,08	313,23	1313,33
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	265	175	-90	-33,96
<i>Otros</i>	<i>265</i>	<i>175</i>	-90	-33,96
Otros Operacionales	265	175	-90	-33,96
OTROS INGRESOS	16109,41	6634,24	-9475,17	-58,82
<i>Recuperaciones de activos financieros</i>	<i>13568,05</i>	<i>5121,54</i>	-8446,51	-62,25
Intereses y comisiones de ejercicios anteriores	13568,05	5121,54	-8446,51	-62,25
<i>Otros</i>	<i>2541,36</i>	<i>1512,7</i>	-1028,66	-40,48
Otros Ingresos	2541,36	1512,7	-1028,66	-40,48
TOTAL INGRESOS:	133967,97	122513,16	-11454,81	-8,55

GASTOS	127164,26	116667,16	-10497,1	-8,25
INTERESES CAUSADOS	37206,45	41599,2	4392,75	11,81
<i>Obligaciones con el público</i>	<i>34453,93</i>	<i>38860,56</i>	4406,63	12,79
Depósitos de ahorro	3932,64	4849,76	917,12	23,32
Depósitos a plazo	30521,29	34010,8	3489,51	11,43
<i>Obligaciones financieras</i>	<i>2752,52</i>	<i>2738,64</i>	-13,88	-0,50
Obligaciones con entidades financieras	2752,52	2738,64	-13,88	-0,50
PROVISIONES	10242,81	4715,97	-5526,84	-53,96
<i>Cartera de créditos</i>	<i>2340</i>	<i>4244</i>	1904	81,37
Microcrédito	2340	4244	1904	81,37
<i>Cuentas por cobrar</i>	<i>333,43</i>	<i>54,02</i>	-279,41	-83,80
Cuentas por cobrar	333,43	54,02	-279,41	-83,80
<i>Otros Activos</i>	<i>7569,38</i>	<i>417,95</i>	-7151,43	-94,48
Otros Activos	7569,38	417,95	-7151,43	-94,48
GASTOS DE OPERACIÓN	78275,30	67621,04	-10654,26	-13,61
<i>Gastos de personal</i>	<i>58596,98</i>	<i>32735,51</i>	-25861,47	-44,13
Remuneraciones mensuales	27700,00	16629,88	-11070,12	-39,96
Beneficios sociales	5853,68	4469,69	-1383,99	-23,64
Aportes al IESS	3608,55	4262,93	654,38	18,13
Otros	21434,75	7373,01	-14061,74	-65,60
<i>Honorarios</i>	<i>4032,82</i>	<i>21089,64</i>	17056,82	422,95
Honorarios profesionales	4032,82	21089,64	17056,82	422,95
<i>Servicios Varios</i>	<i>7147,31</i>	<i>5200,11</i>	-1947,2	-27,24
Movilización, fletes y embalajes	111,08	121	9,92	8,93
Servicios de guardiana	167	168	1	0,60
Publicidad y propaganda	164	276	112	68,29
Servicios básicos	614,31	610,2	-4,11	-0,67
Seguros	120,12	119,13	-0,99	-0,82
Arrendamientos	2921,74	3073,04	151,3	5,18
Otros servicios	3049,06	832,74	-2216,32	-72,69
<i>Impuestos, contribuciones y multas</i>	<i>526,79</i>	<i>1441,84</i>	915,05	173,70
Impuestos Municipales	135,09	285,6	150,51	111,41
Contribución a la Superintendencia de Economía Popular	230,98	282,92	51,94	22,49
Aportes a la COSEDE por prima fija	55,72	55,72	0	0,00
Impuestos y aportes para otros organismos e instituciones	105,00	817,6	712,6	678,67
<i>Depreciaciones</i>	<i>1385,63</i>	<i>950,04</i>	-435,59	-31,44
Muebles, enseres y equipos de oficina	379,56	379,56	0	0,00
Equipos de computación	1006,07	570,48	-435,59	-43,30
<i>Amortizaciones</i>	<i>1011,6</i>	<i>1011,99</i>	0,39	0,04
Gastos anticipados	1011,6	1011,99	0,39	0,04
<i>Otros gastos</i>	<i>5574,17</i>	<i>5191,91</i>	-382,26	-6,86
Suministros diversos	987,69	1254,87	267,18	27,05
Mantenimiento y reparaciones	1952	210,18	-1741,82	-89,23
Otros	2634,48	3726,86	1092,38	41,46
OTROS GASTOS Y PERDIDAS	1439,7	2730,95	1291,25	89,69
<i>Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores</i>	<i>1439,7</i>	<i>2730,95</i>	1291,25	89,69
Intereses y comisiones devengados	1439,7	2730,95	1291,25	89,69
TOTAL GASTOS:	127164,26	116667,16	-10497,1	-8,25
RESULTADO OPERATIVO:	6803,71	5846,00	-957,71	-14,08

Fuente: COAC de la Microempresa de Chimborazo

Elaborado por: Mónica Lluay

c) Ratios fundamentales

“Una vez ordenados los estados financieros presentados por la empresa de la forma más expresiva posible, como hemos visto en las páginas anteriores, el auditor dará un paso

más. Reagrupará de forma ordenada todos los datos de los estados financieros y tratará de analizar las interrelaciones existentes entre las cifras, así como su evolución de un año a otro. Veámoslo en la práctica con los datos que ellos han manejado en los estados financieros anteriores.” (Madariaga, 2004)

En nuestro ejemplo hemos calculado 13 clases de ratios (véase el cuadro), pero no todos son de la misma importancia. En cada caso se escogerán aquellos que realmente interesan.

Tabla 11: Reagrupamiento ordenado de los datos

Reagrupamiento ordenado de los datos		
	AÑO I	AÑO II
1. Caja y bancos	7	10
2. Cuentas a cobrar	12	10
3. Activo disponible (1+2)	19	20
4. Existencias	18	20
5. Activo circulante (3+4)	37	40
6. Pasivo circulante	22	25
7. Fondo de maniobra (5-6)	15	15
8. Activo fijo	38	40
9. Inversión total (5+8)	75	80
10. Capital	20	20
11. Reservas	18	20
12. Patrimonio propio (10+11)	38	40
13. Ventas	86	110
14. Coste de ventas	61	80
15. Margen bruto (13-14)	25	30
16. Gastos de venta	4	5
17. Gastos administrativos	19	20
18. Impuestos	--	--
19. Gastos de explotación (16+17+18)	23	25
20. Beneficio neto de explotación (15-19)	2	5
21. Otros gastos e ingresos	--	--
22. Beneficio neto	2	5

Fuente: COAC de la Microempresa de Chimborazo

Elaborado por: Mónica Lluay

“Los índices o ratios de la página siguiente son ilustrativos, pero conviene no abusar en su utilización. En principio, todo cociente es un ratio; cualquier partida del activo dividida por otra del pasivo tiene un significado. Por ello conviene escoger aquellos índices que sean los más representativos en cada caso.” (Madariaga, 2004)

En el caso particular de la «Ratio» de Rotación de existencias, pudiera ser que no sea suficiente la «Ratio global» sino que hay que desglosarla por materias primas y producto acabado. Veamos el siguiente ejemplo orientativo:

Tabla 12: Ratios

A) Datos:	
	Ventas..... 1.000
1.	Coste de ventas..... 750
	Consumo materiales..... 400
	Coste fabricación..... 350
<hr/>	
	Existencias..... 175
	Materias primas..... 75
	Producto en curso y acabado. 100
<hr/>	
B) Ratios:	
$1 = \frac{\text{Cte. ventas}}{\text{Existencias}} = \frac{750}{175} = 4,3 = 84 \text{ días} = \frac{175}{750} = 23\% = 84 \text{ días}$	
$(365 : 4,3 = 23\% \text{ s/365} = 84 \text{ días})$	
$2 = \frac{\text{Cons.mat.primas}}{\text{Mat. primas}} = \frac{400}{75} = 5,3 = 69 \text{ días} = \frac{75}{400} = 19\% = 69 \text{ días}$	
$(365 : 5,3 = 19\% \text{ s/365} = 69 \text{ días})$	
$3 = \frac{\text{Cte. ventas}}{\text{Pto. curso + acabado}} = \frac{750}{100} = 7,5 = 48 \text{ días} = \frac{100}{750} = 13\% = 48 \text{ días}$	
$(365 : 7,5 = 13\% \text{ s/365} = 48 \text{ días})$	

Fuente: (Madariaga, 2004, pág. 55)

Elaborado por: Mónica Luay

A título orientativo podemos decir que los siguientes ratios son fundamentales desde el punto de vista de la gestión:

- Ratio de tesorería y fondo de maniobra (núms. 1 y 2). Nos dan una visión de la situación de tesorería de la empresa a corto y a medio plazo.
- Ratio de rotación de existencias (núm. 3). Nos da una visión inmediata de la gestión de la empresa en cuestión de compras y aprovisionamientos.

- Ratio de rotación de clientes (núm. 3). Nos da una visión de la gestión de cobros y la morosidad de los clientes.

Otro de los puntos de discusión al hablar de «Ratios» suele ser el cálculo del «Punto Muerto», es decir el punto en el que la empresa ni gana ni pierde (empata). Veamos un ejemplo sencillo:

Tabla 13: Cálculo del punto muerto

Cálculo del Punto Muerto	
Ventas	10.000
Coste ventas	7.500
Margen	2.500
Gastos	1.500
Beneficio	1.000
$\begin{array}{l} \text{Si } 10.000 \text{ } \underline{\hspace{2cm}} \text{ } 2.500 \\ \text{X } \underline{\hspace{2cm}} \text{ } 1.500 \\ \text{X} = 6.000 \end{array}$	
Ventas	6.000
Coste ventas	4.500
Margen	1.500
Gastos	1.500
Beneficio	---

Fuente: (Madariaga, 2004, pág. 55)

Elaborado por: Mónica Lluay

2.2.5 Modelo de gestión

El desarrollo de un modelo de gestión debe derivarse de la visión de negocio de la empresa y, en particular, de un conocimiento de los procesos que añaden valor a la organización, que incluya aspectos de comunicación, prestación de servicios y atención al cliente. La innovación del modelo de negocio tiene que convertirse en un proceso sistemático que permita a las organizaciones planificar, organizar y controlar el proceso de innovación, lo que redundará en un ahorro de recursos y en una mejora de la motivación e implicación de los empleados, aportar un valor añadido de confianza en la actividad de innovación de la empresa, y ejecutarla con excelencia operativa. (Martínez, 2013)

El modelo de gestión busca la mejor adaptación entre la organización y las personas que permita la orientación, organización, planificación y el control a la empresa, describe los valores y propósitos empresariales y la forma de hacer el trabajo para mejorar la productividad y competitividad.

2.2.6 Tipos de modelos de gestión

2.2.6.1 Balanced Scorecard según Kaplan y Norton

“Kaplan y Norton introdujeron el concepto de balance de Scorecard en 1992 buscando complementar las medidas financieras tradicionales con criterios que miden el desempeño de la empresa desde tres perspectivas adicionales: la de los consumidores, la de los procesos internos del negocio y la del aprendizaje y el crecimiento. Esta nueva medida permite a las compañías hacer un seguimiento no solo de sus resultados sino también de su progreso en la construcción de capacidades y en la adquisición de activos intangibles que podrían ser necesarios en el futuro.” (Blanco, 2012)

Puede entenderse al BSC como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio.

Según Mario Vogel, "BSC lo ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarle a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad."

Las 4 categorías de negocio son: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

Proceso para llevar a cabo el cuadro de mando integral:

1. Análisis de la situación y obtención de información

2. Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales
 3. Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo
 4. Señalización de las variables críticas en cada área funcional
 5. Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control
 6. Configuración del Cuadro de mando según las necesidades y la información obtenida
- De acuerdo a (Chiavenato & Sapiro, 2011) “El cuadro de mando integral es una herramienta administrativa que reúne varios indicadores diferentes de manera equilibrada para promover la sinergia. En un inicio, el cuadro de mando integral era sólo un sistema de evaluación del desempeño organizacional que partía del principio de que los indicadores financieros, por si mismos no reflejan con exactitud la eficacia de la organización. Los indicadores financieros sólo miden los resultados de las inversiones y de las actividades en términos monetarios, pero no son sensibles a los llamados que impulsan la rentabilidad a largo plazo. Posteriormente, CMI se convirtió en una herramienta útil para la estrategia organizacional.” (pág. 233)

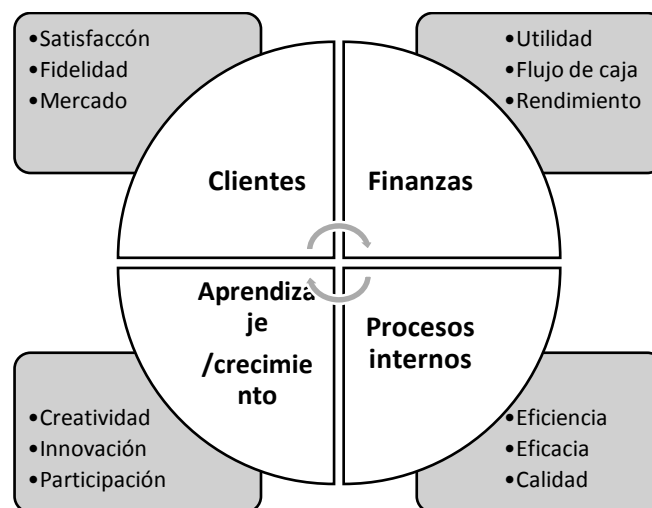
Según (Chiavenato & Sapiro, 2011) el cuadro de mando es una metodología basada en el equilibrio organizacional y está fundado en el equilibrio de cuatro perspectivas diferentes de objetivos a saber:

1. **Perspectiva financiera:** los accionistas, los propietarios y los inversionistas ven la organización. Los indicadores de demostrar si la ejecución de la estrategia organizacional contribuye a mejorar los resultados. Ejemplos: utilidades, rendimiento sobre la inversión, flujo de caja, rendimiento sobre el capital.
2. **Perspectiva del cliente:** cómo ve el cliente la organización y está cómo pueden atenderle de la mejor manera posible. Los indicadores de demostrar si los servicios prestados son acordes con la misión de la organización. Ejemplos: satisfacción del cliente, puntualidad en la entrega, participación en el mercado, tendencias, retención de los clientes y adquisición de clientes potenciales.
3. **Perspectiva de los procesos internos:** cuáles son los procesos de los negocios en los que la organización debe ser excelente. Los indicadores de demostrar si los procesos y la operación están alineados y se están generando Valor. Ejemplos: calidad, productividad, logística, comunicación interna e interfaces.
4. **Perspectiva de innovación y aprendizaje:** qué tanta capacidad tiene la organización para mejorar continuamente y prepararse para el futuro, los indicadores de demostrar

cómo la organización puede aprender y desarrollarse para garantizar el crecimiento. Ejemplos: índices de renovación de los productos, desarrollo de procesos internos, innovación, competencias y motivación de las personas.

A continuación se presenta de manera esquemática las cuatro perspectivas adoptadas por el cuadro de mando integral:

Gráfico 3: Estructura del Cuadro de Mando Integral



Fuente: (Chiavenato & Sapiro, 2011, pág. 235)

Elaborado por: Mónica Lluay

“El cuadro de mando integral busca estrategias y acciones equilibrada en todas las perspectivas que afectan al negocio de la organización, lo cual permite que los esfuerzos se dirijan a las áreas de mayor competencia. También posibilita detectar y señalar las áreas donde se deben eliminar incompetencia. Es un sistema enfocado en el comportamiento y no en el control. Los indicadores apuntan hacia el futuro y la estrategia organizacional en un sistema de constante monitoreo.” (Chiavenato & Sapiro, 2011)

“El balance Scorecard es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministra la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto.

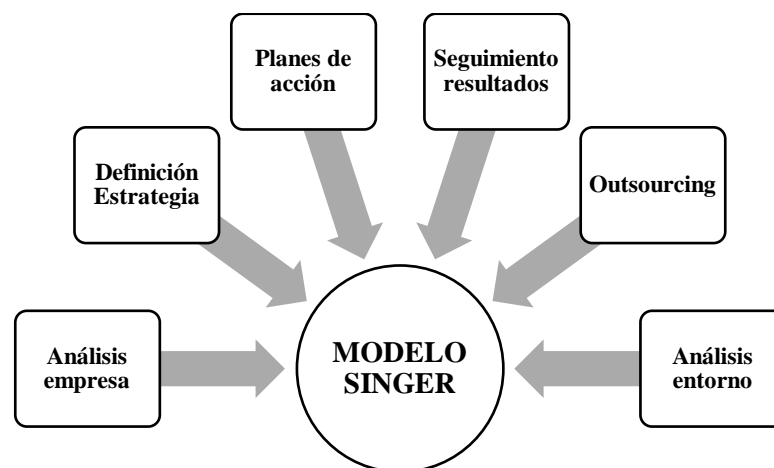
El enfoque del balance Scorecard puede ser empleado de muchas maneras: como una herramienta de medición, contratos de outsourcing, fusiones y adquisiciones; como un

agente de cambio, y complementos de otros sistemas de medición.” (Estupiñán & Estupiñán, 2006, pág. 257)

2.2.6.2 Modelo de Gestión de SINGER

El modelo SINGER, (Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia y de los Resultados). Se trata de un modelo que fue presentado en el X Congreso AECA de 1999 por M. Hernández y quien les presenta esta lección, el profesor A. López Viñegla.

Gráfico 4: Modelo de SINGER



Fuente: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/cmando/INICIO.HTML>

Elaborado por: Mónica Luay

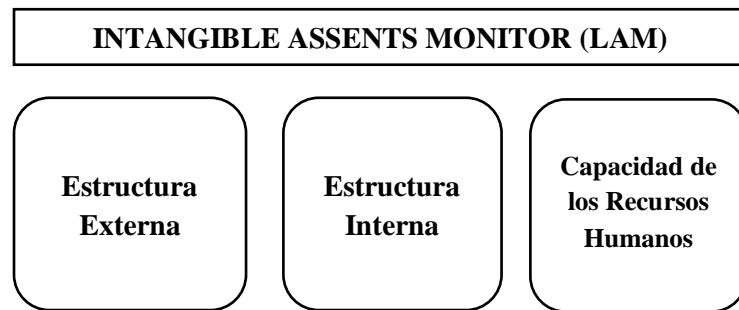
Para llevar a cabo la implantación de este modelo, como alternativa para dar respuesta a los problemas que se van a plantear en forma de etapas, nos basaremos en un proceso de definición de la estrategia, en el cual las claves se encuentran en la comunicación de la estrategia a toda la organización y en la alineación de los objetivos personales y departamentales con la estrategia, haciendo especial hincapié en la vinculación de la estrategia con los objetivos a largo plazo de la empresa. Por otro lado, otro aspecto clave será la identificación de los indicadores asociados a las variables clave de la empresa, desde todas sus perspectivas, relacionando la implantación de la estrategia a la actividad de la organización en todos sus aspectos.

2.2.6.3 Modelo de Gestión de K. Eric Sveiby (Monitoreo de Activos Intangibles)

El modelo de K. Eric Sveiby, "Intangible Assets Monitor" (IAM), es un modelo que trata de medir los activos intangibles y ofrece un sencillo formato para la visualización de los

indicadores más relevantes. La Estrategia de la empresa nuevamente resulta relevante para la determinación de dichos indicadores. Como el mismo Sveiby señala, su modelo resulta similar al de Kaplan y Norton, aunque con diferencias claras. (Recomendamos el acceso a: -diferencias con el bsc-).

Gráfico 5: Modelo de Gestión de K. Eric Sveiby



Fuente: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/cmando/INICIO.HTML>
Elaborado por: Mónica Lluay

2.2.7 Valoración de activos de capital

El Valor de un activo financiero es, ciertamente, el precio al que se cotizan el mercado de valores o, en efecto de este, el precio que estaría dispuesto a pagar un evento el comprador.

2.2.7.1 El modelo de valoración de activos de capital (CAPM)

“Es la teoría dominante en el contexto de la evaluación de activos financieros de renta variable; en concreto, establece una relación entre la rentabilidad esperada y una forma de riesgo de mercado, basándose en la presunción de que estos parámetros guardan una relación estable y estadísticamente significativa con la cartera de mercado, que no es sino la mezcla real de activos en el mercado de capitales.” (De LLano & Piñeiro, 2007, pág. 112)

2.2.7.2 El modelo de valoración por arbitraje APT

Según (De LLano & Piñeiro, 2007) “CAPM posee algunas debilidades relativamente contrastadas. Los resultados de la investigación disponibles avalan la significatividad de la

valoración como medida de riesgo, pero sugieren también que la rentabilidad de los activos de capital no se explica únicamente por el factor mercado, el modelo Miquel uno más factores de influencia; a ello se añade algunos problemas formales, como el dudoso carácter observables de la cartera de mercado, y cierto número de evidencias que cuestionar el principal soporte teórico del modelo: la teoría de la eficiencia del mercado. El modelo APT es una interesante alternativa a CAPM que permiten soslayar algunas de estas dificultades: no requiere del concepto de cartera de mercado ni en sentido estricto que las rentabilidades sean normales y se adapten al modelo derivado de un movimiento browniano de los precios; tampoco precisa de asunciones específicas sobre las preferencias o el grado de aversión al riesgo de los factores, y confiere total flexibilidad de cara a la especificación de los factores de influencia sobre la rentabilidad de los títulos.” (pág. 120)

2.2.7.3 Activos de renta fija

“El precio de los activos de renta fija, como obligaciones y bonos, o sea la de acuerdo con el comportamiento de los tipos de interés, algo que resulta lógico si recordamos que su precio es financieramente el Valor descontado de los cupones y del pago final de amortización. Desde luego existen otras variables a considerar, como el riesgo básico de impago, pero las condiciones del mercado impone las empresas que desean poner deuda en circulación más en que un posible fracaso financiero tenga un papel marginal, al menos en condiciones macroeconómicas normales; de ahí que el análisis de riesgos para títulos de renta fija se concentran en un aspecto muy concreto del riesgo de mercado: el riesgo de interés.” (De LLano & Piñeiro, 2007, pág. 124)

2.2.7.4 Instrumentos financieros derivados

“Los instrumentos financieros derivados, o simplemente derivados, son contratos que confieren derechos o imponer obligaciones relativas a negocios directivos convencionales, como acciones o títulos de renta fija. Originariamente, los derivados se instrumentaban sobre mercancías, y sólo muy recientemente han empezado a negociarse sobre activos financieros; pero durante estas poco más de tres décadas han proliferado a un ritmo extraordinario, tanto en volumen de negociación como campo de aplicación y variedad: al margen de los ya mencionados derivados sobre mercancías, existen futuros sobre acciones, sobre renta fija, sobre tipos de interés, sobre divisa, sobre índices de bolsa e incluso sobre otros derivados. Lo que verdaderamente caracteriza los derivados de su referencia motivo primario: el contenido del contrato, el precio del derivado, el resultado de la posición mantenida por cada operador, etc., Están en todo caso relacionados con el activo subyacente y su precio. El

derivado no tiene sentido, simplemente no existen, sin dichos subyacentes. Dentro de estos límites de la tipología de derivados es extraordinariamente variada sin embargo, nos atendremos a la ya clásica distinción entre futuros y opciones.” (De LLano & Piñeiro, 2007, pág. 128)

2.2.8 Planificación estratégica

Según varios autores la planificación estratégica es:

“La planificación estratégica se define como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una empresa logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de la empresa; la determinación de las amenazas y oportunidades externas del empresa. Para ejecutar las estrategias se debe establecer metas diseñar políticas para motivar a sus empleados.” (Blanco, 2012, pág. 407)

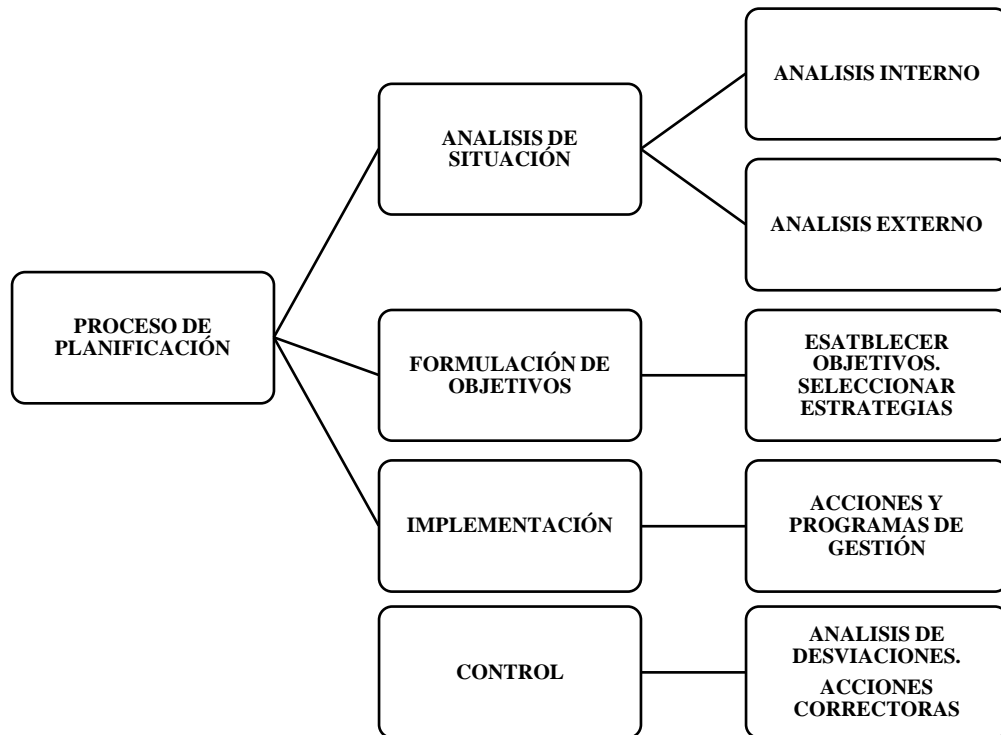
“La planificación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla según su misión en el contexto en el que se encuentra.” (Chiavenato & Sapiro, 2011, pág. 25)

“El plan estratégico organizacional es la carta de navegación de toda institución... que sirve para encausar los esfuerzos de sus integrantes en procura de lograr los objetivos de supervivencia, crecimiento y utilidad que debe ser socializado a toda la empresa para que sus miembros sepan cual es el camino a seguir.” (Prieto, 2012, pág. 118)

2.2.8.1 Proceso de planificación estratégica

El proceso de la planificación comercial se lo representa en el siguiente gráfico:

Gráfico 6: Proceso de planificación estratégica



Fuente: (García, 2010, pág. 3)

Elaborado por: Mónica Lluay

2.2.8.2 Análisis de Situación

Según (Blanco, 2012) “El ambiente organizativo es el conjunto de las fuerzas, tanto externas como internas a la organización, capaces de influir en su rendimiento. El análisis ambiental es el proceso de seguimiento de los ambientes de una organización con el fin de identificar las potencialidades, debilidades oportunidades y amenazas que pueden influir en la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos. El análisis ambiental se puede dividir en el análisis del entorno ambiental y en el análisis del ambiente interno.” (pág. 410)

Según (Chiavenato & Sapiro, 2011) “El proceso de planeación estratégica requiere que la organización aprenda a construir modelos para llegar a la fase de la toma de decisiones. Después de elaborar escenarios futuros posibles, debe decidir que representa una amenaza

o una oportunidad y debe cruzar esas decisiones para evaluar cuáles son sus puntos fuertes y débiles.” (pág. 178)

a) Análisis Interno

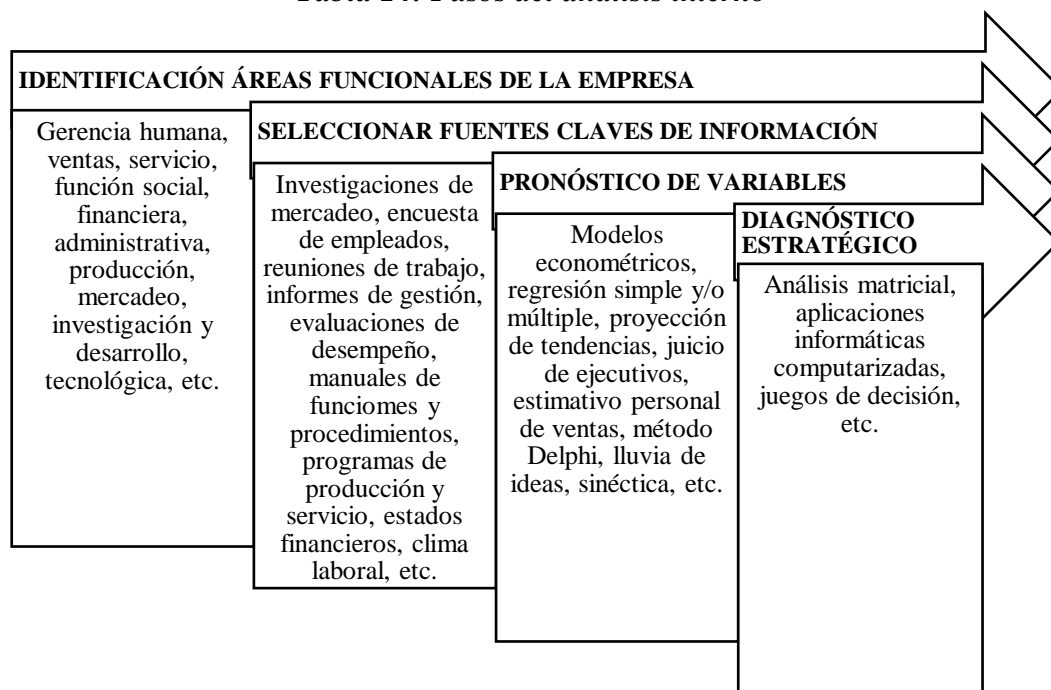
“El siguiente paso en el análisis de una firma consiste en evaluar su situación presente. En el mundo empresarial no existe una definición estándar de lo que es el auditaje de una organización. Cada firma determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia presente.” (Serna, 1994, pág. 107)

Según (D’Alessio, 2011) “El diagnóstico correcto de los males que aquejan a la organización depende en gran medida de la evaluación que se haga de los recursos con que cuenta. Así se determina si se han tomado las decisiones estratégicas adecuadas y si estas decisiones han sido puestas en marcha de manera eficiente.”(pág. 169)

Pasos del análisis interno:

“El proceso de planificación comercial está inmerso en el de planificación estratégica de la empresa y, por tanto, buena parte del análisis de situación vendrá establecido por los niveles jerárquicos más elevados que el departamento de marketing. En este sentido, la misión de la empresa estará ya establecida y será un elemento básico de referencia para la planificación comercial.” (García, y otros, 2010, pág. 7)

Tabla 14: Pasos del análisis interno



Fuente: (Prieto, 2012) Pág. 136.

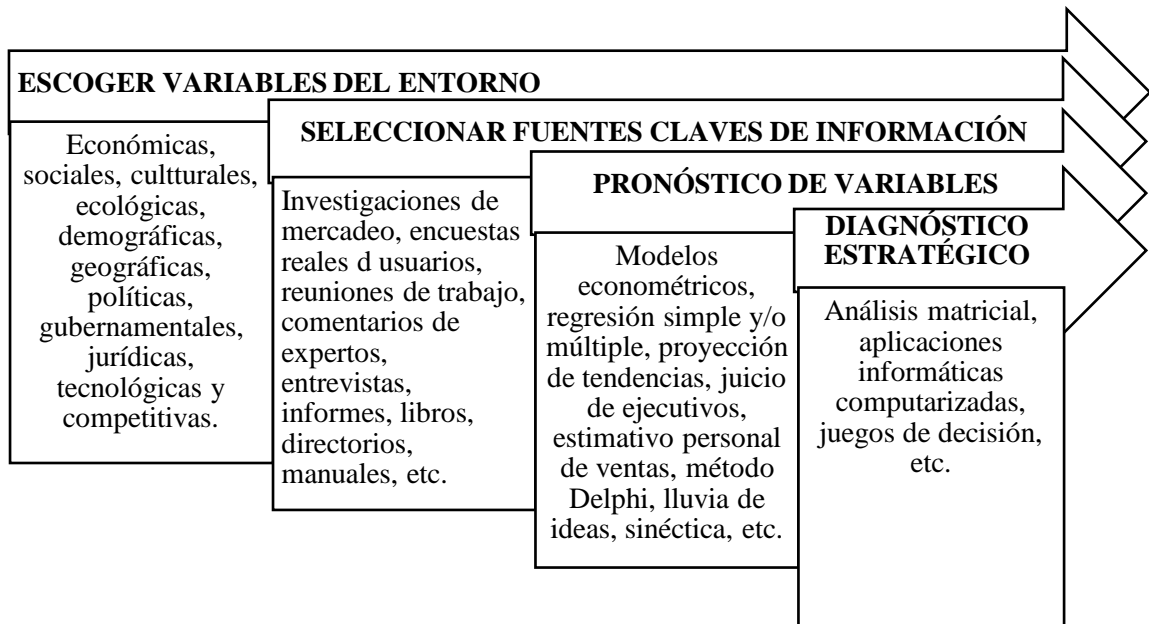
Elaborado por: Mónica Lluay

b) Análisis Externo

“La evaluación externa está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma. La evaluación externa revela las oportunidades y amenazas clave, así como la situación de los competidores en el sector industrial. El propósito de esta auditoría es ofrecer información relevante a los gerentes para iniciar el proceso conducente a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores claves para tener éxito en el sector industrial y así vencer a la competencia.” (D’Alessio, 2011, pág. 117)

Pasos del análisis externo:

Tabla 15: Pasos del análisis externo



Fuente: (Prieto, 2012) Pág. 125.

Elaborado por: Mónica Luay

“Para analizar los diversos productos y evaluarlos comparativamente se utilizan modelos tales como la matriz del Boston Consulting Group, que relaciona el crecimiento del mercado con la participación del producto en dicho mercado, y la matriz de General Electric y Mckinsey, que interrelaciona el atractivo del mercado con la posición competitiva.” (García, 2010, pág. 8)

c) **Matriz FODA**

“El manejo de la matriz FODA permite generar estrategias alternativas visibles pero no define cuales son las mejores, para eso usted hará uso de otras herramientas con soporte del computador” (Prieto, 2012, pág. 147)

Las letras FODA, representan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas:

- Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa con objeto de aprovechar las oportunidades externas.

- Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas.
- Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- Las estrategias DA tienen como objetivo denotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales.

Tabla 16: Contexto de la matriz FODA

INTERNO	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	EXTERNO
	Aquellas actividades que limitan, inhiben o dificultan alcanzar con éxito los objetivos corporativos	Eventos, hechos, tendencias en el entorno que podrían facilitar el desarrollo en forma oportuna y adecuada de la empresa	
	FORTALEZAS	AMENAZAS	
	Aquellas actividades que se realizan bien por las destrezas que se poseen y que contribuyen al logro de los objetivos	Eventos, hechos, tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo operativo y que pueden llevarla a desaparecer	

Fuente: (Prieto, 2012) Pág. 145

Elaborado por: Mónica Luay

2.2.8.3 La Visión

“La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser?, implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como el estado actual y futuro de la organización bajo análisis.” (D’Alessio, 2011, pág. 61)

Una visión debe cumplir con las siguientes características:

1. Simple, clara, comprensible.
2. Ambiciosa, convincente y realista
3. Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios
4. Proyectada a un alcance geográfico
5. Conocida por todos
6. Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia

7. Una idea clara desarrollada de dónde desea ir la organización.

2.2.8.4 La Misión

“La misión se actualiza mediante la redefinición del negocio, La declaración de la misión requiere una relectura de acuerdo con las nuevas exigencias del contexto.” (Chiavenato, 2011, pág. 18)

Una misión define básicamente tres temas:

- Lo que pretende la organización cumplir en su entorno o en el sistema social en el que actúa.
- Lo que pretende la organización hacer.
- Para quién la organización lo va a hacer.

2.2.8.5 Objetivos

“Los objetivos deben ser cuantitativos, es decir, expresados en volumen, cantidad, porcentaje, además de ser escritos con un tiempo específico de realización para medir su eficiencia y oportunidad.” (Sanchez, 2012, pág. 20)

Según D'Alessio (2011) las características de los objetivos a corto plazo son:

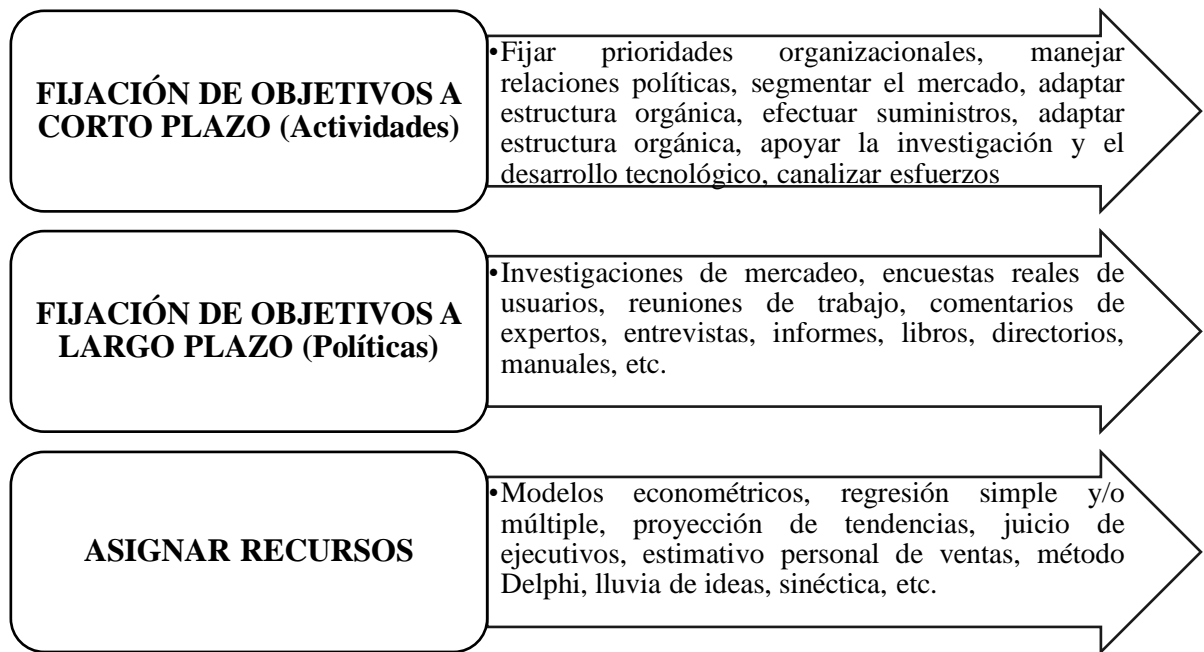
- Deben facilitar la consecución de los objetivos de largo plazo.
- Deben ser realistas, mensurables, consistentes, razonables, desafiantes, claros, correctamente comunicados, y asumidos por toda la organización. (pág. 369)

2.2.8.6 Implementación

“El impacto de una estrategia en cualquier tipo de organización sólo se puede apreciar o medir teniendo en cuenta los resultados o productos que genere y éstos están sujetos a la eficiencia y eficacia de las tácticas e instrumentos empleados en su ejecución.” (Prieto, 2012)

Según Prieto (2012), existen tres pasos para la implementación de las estrategias los cuales son:

Gráfico 7: Pasos para la implementación



Fuente: (Prieto, 2012, pág. 145)

Elaborado por: Mónica Luay

2.2.8.7 Control

“Como última fase del proceso de planificación el control del logro de objetivos, por medio de la utilización de determinadas técnicas de medir y de la comparación entre resultados alcanzados, estableciendo en su caso, acciones correctoras de posibles desviaciones.” (García, y otros, 2010)

“Los indicadores se deben desarrollar tanto en los elementos de estructura como en los de proceso y resultado. (Insumo- Proceso- Producto) se pueden observar las diferentes variables del sistema donde se consiguen obtener indicadores. Lo importante es identificar el objetivo, la necesidad y su empleo” (Velásquez, 2013, pág. 46)

2.3 IDEA A DEFENDER

El Modelo de Gestión Financiera para la COAC de la Microempresa de Chimborazo Ltda., de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, año 2017, incrementará la rentabilidad.

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Modelo de Gestión Financiera.

2.4.2 Variable Dependiente

Rentabilidad.

Tabla 17: Operacionalización de las Variables

VARIABLES	CONCEPTO	INDICADORES	CATEGORÍA	INSTRUMENTOS
INDEPENDIENTE	“El modelo de gestión debe derivarse de la visión de negocio de la empresa y, en particular, de un conocimiento de los procesos que añaden valor a la organización.” (Martínez, 2013)	- Ratios Financieros - Planificación	De la gestión financiera	- Cuestionario de encuesta -Guía de Entrevistas -Ficha de observación
Modelo de Gestión Financiera				
DEPENDIENTE	“La rentabilidad hace referencia al beneficio, lucro, utilidad o ganancia que se ha obtenido de un recuso o dinero invertido.” (Grencie, 2010)	-Nivel de costos y gastos	De la rentabilidad de la cooperativa	
Rentabilidad				

Elaborado por: Mónica Lluay

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación permitió la aplicación del enfoque cuali-cuantitativo, de la siguiente manera:

Es cualitativo, debido a que la investigación basa su estudio en las características particulares, para en base a esta metodología desarrollar y analizar todas las particularidades encontradas en los procesos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Microempresa de Chimborazo Ltda.

El método cuantitativo, se desarrolló en la investigación para la aplicación de las encuestas y entrevistas al personal, las cuales fueron cuantificadas y valoradas para obtener un análisis de la situación actual de los procesos financieros.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

- **Investigación descriptiva:** Fue empleada como un antecedente a los diseños de investigación cuantitativa, representa el panorama general destinado a dar valiosos aportes acerca de cuáles son las variables que valen la pena probar cuantitativamente, así como el empleo de la descripción de procesos importantes dentro del diseño del modelo de gestión.
- **Investigación analítica:** La investigación analítica, se empleó para el análisis del desenvolvimiento de los procesos de gestión y administración financiera, de la COAC de la Microempresa de Chimborazo Ltda.
- **Investigación bibliográfica:** La investigación bibliográfica permitió efectuar el trabajo de titulación en base a bibliografía, sustentándola teóricamente de fuentes como libros y fuentes de consulta verificadas.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población está conformada por el personal administrativo y operativo de la COAC de la Microempresa de Chimborazo Ltda., que son 7 empleados, por lo que la muestra será del mismo número debido a que se trata de una población mínima de personal.

Para la aplicación de la encuesta aplicada a los socios se tomó la población conformada por el total de los socios de la COAC de la Microempresa de Chimborazo Ltda., que son 500, por lo que la muestra se determinará en base a la fórmula de cálculo de la muestra de población finita:

$$n = \frac{NZ^2\sigma^2}{e^2(N-1) + Z^2\sigma^2}$$

DETALLE

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. 1,96

e = Límite aceptable de error muestral 0,05.

$$\begin{aligned} n &= \frac{500 (1.96)^2 (0.5)^2}{(0.05)^2(500-1) + (1.96)^2 (0.5)^2} \\ n &= \frac{500 (0.9604)}{1,2475 + 0.9604} \\ n &= \frac{480,20}{2,2079} \\ n &= 217 \end{aligned}$$

Por lo que se establece que la muestra para ésta encuesta será de 217 socios.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

INDUCTIVO: Es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares.

A éste método le corresponde:

- Observación y registro de los hechos y procesos que se llevan a cabo actualmente en la gestión financiera de la cooperativa, por medio de flujogramas, gráficos de procesos.
- Análisis de los resultados obtenidos en la observación.
- Clasificación de los elementos que hayan resultado del análisis realizado.
- Formulación de proposiciones científicas del proceso, es decir, el planteamiento del Modelo de Gestión Financiera más idóneo para la cooperativa.

3.4.2 Técnicas

Las técnicas de la investigación serán:

Encuesta, Es una técnica que obtiene datos de varias personas que son del interés del investigador, mediante cuestionarios para obtener respuestas específicas, los mismos que se aplicarán al personal administrativo y operativo de la COAC de la Microempresa de Chimborazo Ltda.

Entrevista, Por medio de un diálogo entre dos personas se obtiene datos, se realiza con el fin de obtener información de parte de este, será aplicada al Gerente de la COAC de la Microempresa de Chimborazo Ltda.

Observación, Es una técnica que consiste en observar atentamente el desarrollo y funcionamiento de los procesos contables y financiera para conocer a fondo la gestión del sistema financiero de la COAC de la Microempresa de Chimborazo Ltda.

3.4.3 Instrumentos

- Cuestionario de encuesta
- Guía de entrevista
- Guía de observación.

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Entrevista a la Gerencia

Resultados de la Guía de Entrevista aplicada al Gerente de la COAC de la Microempresa de Chimborazo Ltda.:

1. ¿Existe en la cooperativa algún modelo de gestión financiera?

La cooperativa no ha definido la misión, visión, los objetivos, ni las estrategias financieras, que son integrantes del modelo de gestión financiera, debido a que no se ha realizado un análisis de la situación financiera actual.

2. ¿Cree usted que el Modelo de Gestión Financiera permitirá mejorar la rentabilidad?

Si, debido a que éste dotará a los procesos financieros de una guía y estrategias a cumplir para asegurar que los resultados serán mejores en cada período, ya que se determinarán objetivos financieros medibles.

3. ¿Existe en el área de contabilidad, personal que elabore e informe al día sobre las necesidades financieras y operativas a Gerencia?

La secretaria de gerencia es la encargada de ser el nexo entre la gerencia y el personal operativo.

4. ¿Cree usted que la información contable y crediticia es confiable?

La institución ha tratado de establecer procesos de control interno que permiten determinar riesgos o debilidades en la ejecución de procesos especialmente en los financieros y de crédito.

5. ¿Existen políticas emitidas por la Gerencia para incrementar la rentabilidad?

Las políticas que se han emitido en la cooperativa son referentes a la captación de valores y colocación d créditos.

3.5.2 Encuesta al personal de la COAC de la Microempresa de Chimborazo Ltda.

A continuación se presentan los resultados de la encuesta realizada al personal de la cooperativa:

1. ¿Se han establecido objetivos financieros y se evalúa su logro de manera periódica?

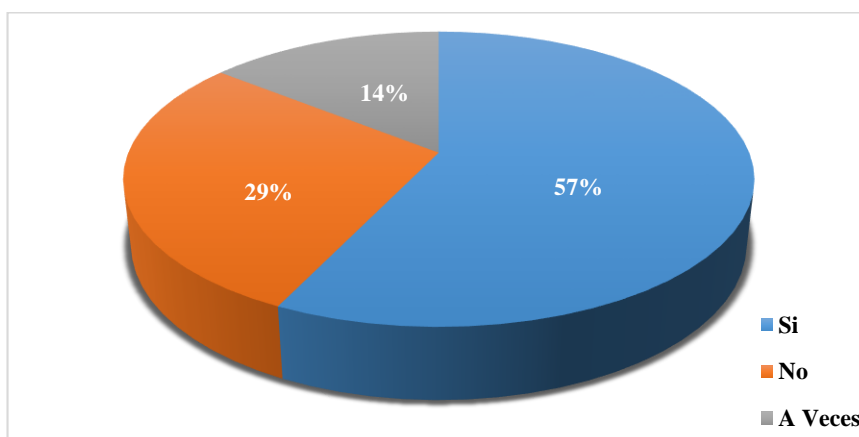
Tabla 18: Logro de objetivos

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
Si	4	57%
No	2	29%
A Veces	1	14%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Coac

Elaborado por: Mónica Lluay

Gráfico 8: Logro de objetivos



Fuente: Tabla No. 18

Elaborado por: Mónica Lluay

Interpretación:

De la encuesta el 57% de los empleados de la cooperativa dicen que si se establecieron los objetivos y se los evalúa, mientras que el 29% considera que no los evalúan, finalmente el 14% considera que se lo hace a veces. En la institución financiera se evalúan periódicamente el cumplimiento de los objetivos financieros debido a que éstos muestran que las metas propuestas se han cumplido o no.

2. ¿Se realiza controles periódicos al desempeño de los empleados?

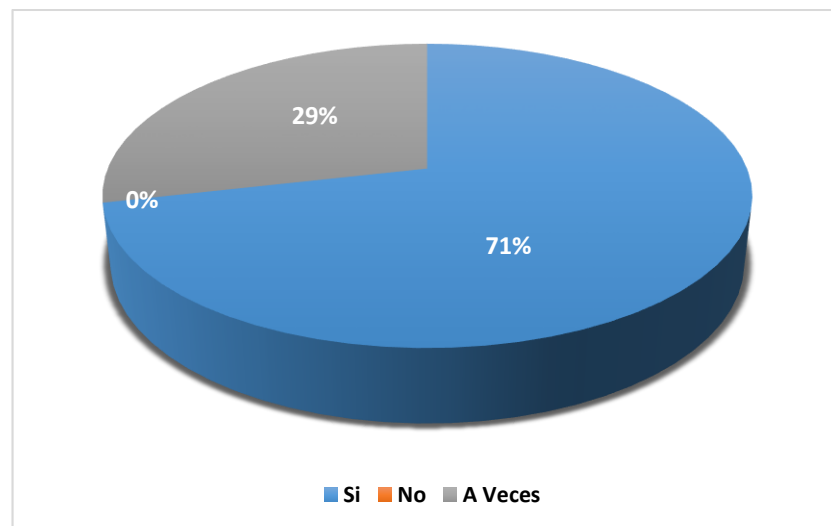
Tabla 19: Desempeño de empleados

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
Si	5	71%
No	0	0%
A Veces	2	29%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Coac

Elaborado por: Mónica Luay

Gráfico 9: Desempeño de empleados



Fuente: Tabla No. 19

Elaborado por: Mónica Luay

Interpretación:

La evaluación del desempeño a los empleados es fundamental para medir el grado de cumplimiento de las metas individuales para llegar a la mejora de la rentabilidad, la encuesta demuestra que el 71% consideran que se evalúa el desempeño, y el 29% que se lo realiza a veces.

3. ¿Para formar parte de la cooperativa, estuvo en un proceso de selección previo a su contratación?

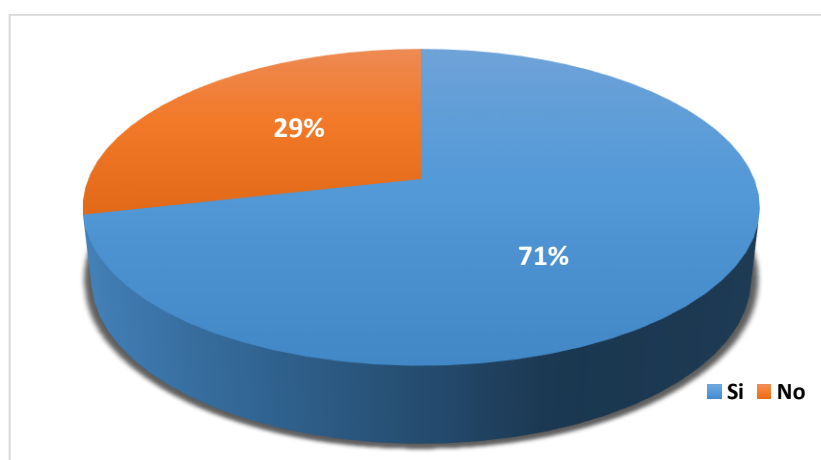
Tabla 20: Proceso de selección

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
Si	5	71%
No	2	29%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Coac

Elaborado por: Mónica Lluay

Gráfico 10: Proceso de selección



Fuente: Tabla No. 20

Elaborado por: Mónica Lluay

Interpretación:

El proceso de selección es imprescindible para dotar a la cooperativa de personal idóneo capaz de trabajar para el cumplimiento de los objetivos institucionales, debido a que existe un 29% de los empleados que no cumplieron con un proceso de selección se puede establecer que en la cooperativa no se encuentra reglamentado su aplicación.

4. ¿Se establecen políticas para la gestión del capital de trabajo?

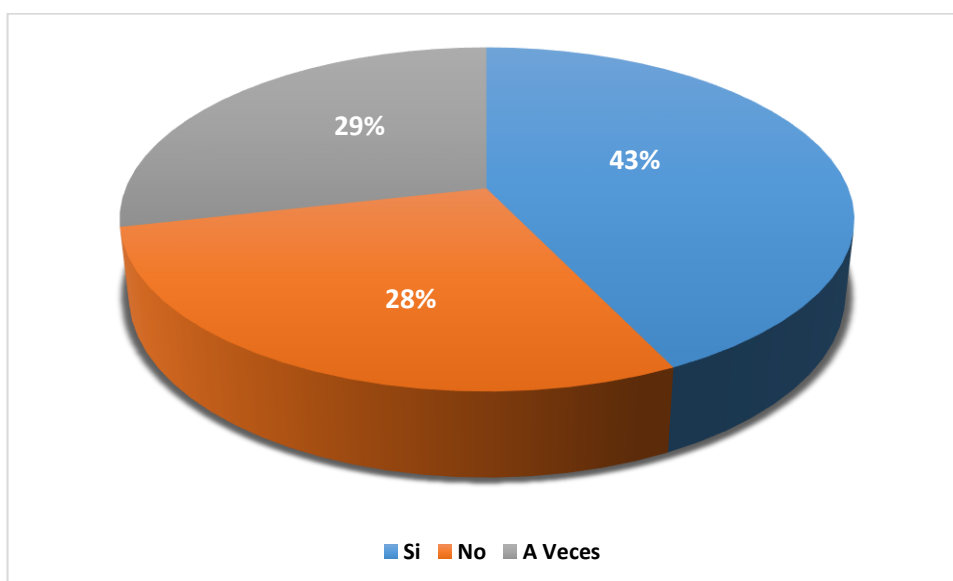
Tabla 21: Políticas para la gestión de capital de trabajo

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
Si	3	28%
No	2	43%
A Veces	2	29%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Coac

Elaborado por: Mónica Luay

Gráfico 11: Políticas para la gestión de capital de trabajo



Fuente: Tabla No. 21

Elaborado por: Mónica Luay

Interpretación:

Las políticas de gestión de capital de trabajo en la cooperativa no se establecen por lo tanto no se puede prever un futuro financiero. Esto se puede determinar ya que el 43% opinan que no se establecen políticas de gestión de capital, el 28% que sí y el otro 29% que a veces.

5. ¿Se realiza periódicamente la medición de los resultados financieros?

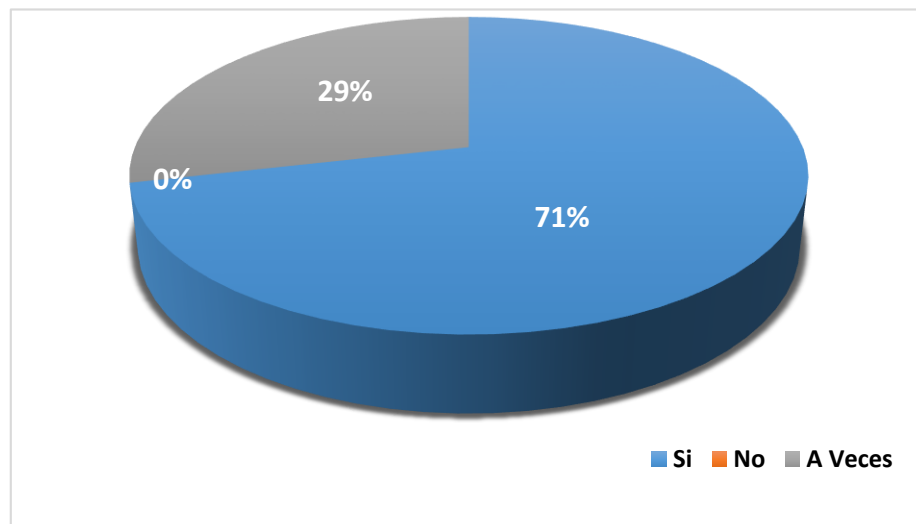
Tabla 22: Medición de resultados financieros

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
Si	5	71%
No	0	0%
A Veces	2	29%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Coac

Elaborado por: Mónica Lluay

Gráfico 12: Medición de resultados financieros



Fuente: Tabla No. 22

Elaborado por: Mónica Lluay

Interpretación:

Al ser una institución financiera el 71% de los empleados consideran que se mide periódicamente los resultados financieros, lo que es favorable ya que la dirección tendrá una base para la toma de decisiones.

6. ¿Los canales de información que existen actualmente en la cooperativa son adecuados y funcionan de la manera adecuada?

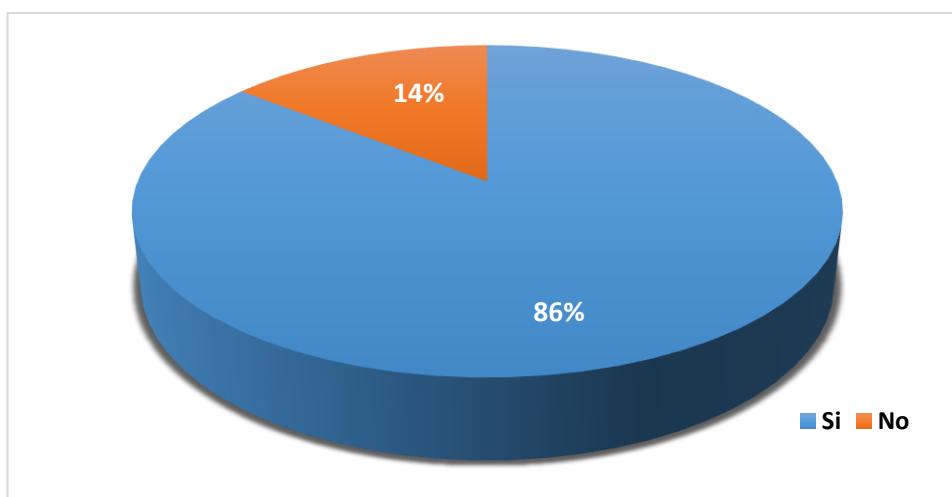
Tabla 23: Canales de información adecuados

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
Si	6	86%
No	1	14%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Coac

Elaborado por: Mónica Luay

Gráfico 13: Canales de información adecuados



Fuente: Tabla No. 23

Elaborado por: Mónica Luay

Interpretación:

A consideración del 86% del personal de la cooperativa los canales de comunicación son adecuados, mientras el 14% considera que no, los canales de comunicación son importantes para poder proporcionar la información confiable, necesaria y pertinente así como en el momento que se requiera.

7. ¿Cree usted que el Modelo de Gestión Financiera permitirá mejorar la rentabilidad?

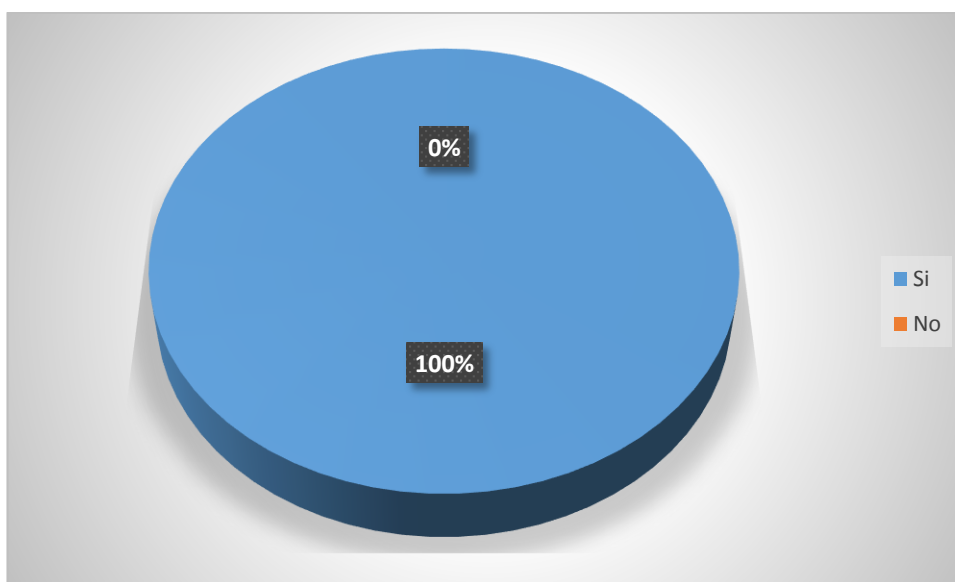
Tabla 24: Modelo de Gestión Financiera

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
Si	7	100%
No	0	0%
TOTAL	7	100%

Fuente: Encuesta al personal de la Coac

Elaborado por: Mónica Luay

Gráfico 14: Modelo de Gestión Financiera



Fuente: Tabla No. 24

Elaborado por: Mónica Luay

Interpretación:

A consideración del 100% del personal de la cooperativa el Modelo de Gestión Financiera permitirá a la Cooperativa generar mayor rentabilidad, ya que proporcionará herramientas para ser aplicadas y mejorar la gestión del área financiera.

3.5.3 Resultados del cuestionario de la encuesta aplicada a los clientes

Para la aplicación de ésta encuesta se tomó la población conformada por el total de los socios de la COAC de la Microempresa de Chimborazo Ltda., que son 500, por lo que la muestra será de 217 socios determinada en base a la fórmula de cálculo de la muestra de población finita.

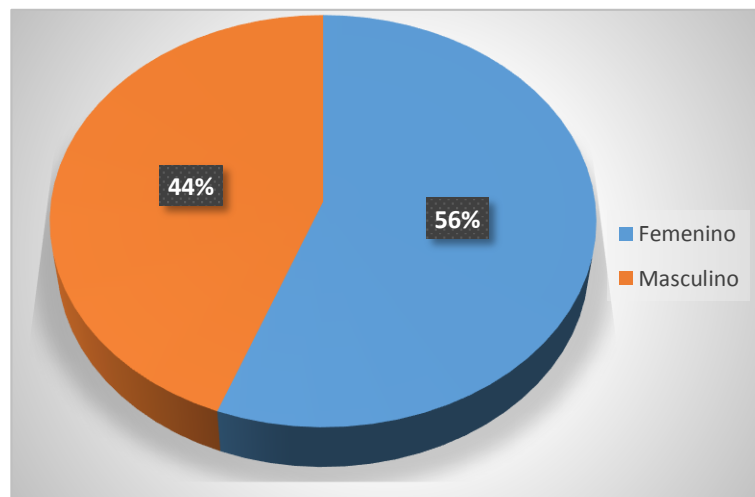
PREGUNTA: Sexo y Edad

Tabla 25: Sexo de la Población

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
Femenino	121	56%
Masculino	96	44%
TOTAL	217	100%

Fuente: Encuesta a los socios de la Coac
Elaborado por: Mónica Lluay

Gráfico 15: Sexo de la Población



Fuente: Tabla No. 25
Elaborado por: Mónica Lluay

Interpretación:

Del total de socios encuestados de la cooperativa el 56% son mujeres, mientras que el 44% son hombres, esto según la muestra establecida.

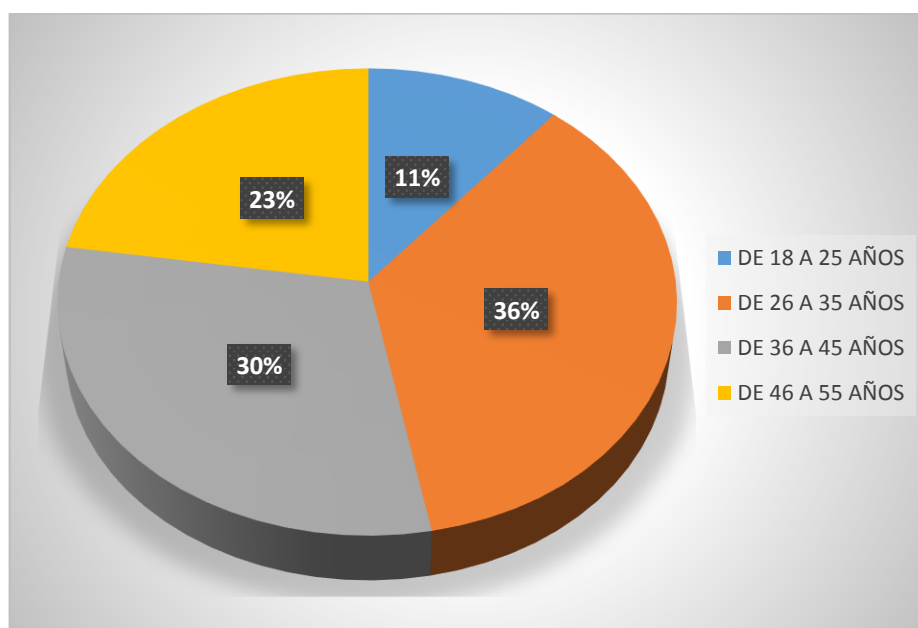
Tabla 26: Edad de la Población

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
DE 18 A 25 AÑOS	24	11%
DE 26 A 35 AÑOS	78	36%
DE 36 A 45 AÑOS	66	30%
DE 46 A 55 AÑOS	49	23%
TOTAL	217	100%

Fuente: Encuesta a los socios de la Coac

Elaborado por: Mónica Luay

Gráfico 16: Edad de la población



Fuente: Tabla No. 26

Elaborado por: Mónica Luay

Interpretación:

De los socios encuestados el 36% de ellos tienen de 6 a 35 años, mientras que el 30% son de 36 a 45 años, el 23% de los socios son de 46 a 55 años, finalmente el 11% pertenecen al rango de edad de 18 a 25 años.

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los servicios de la cooperativa?

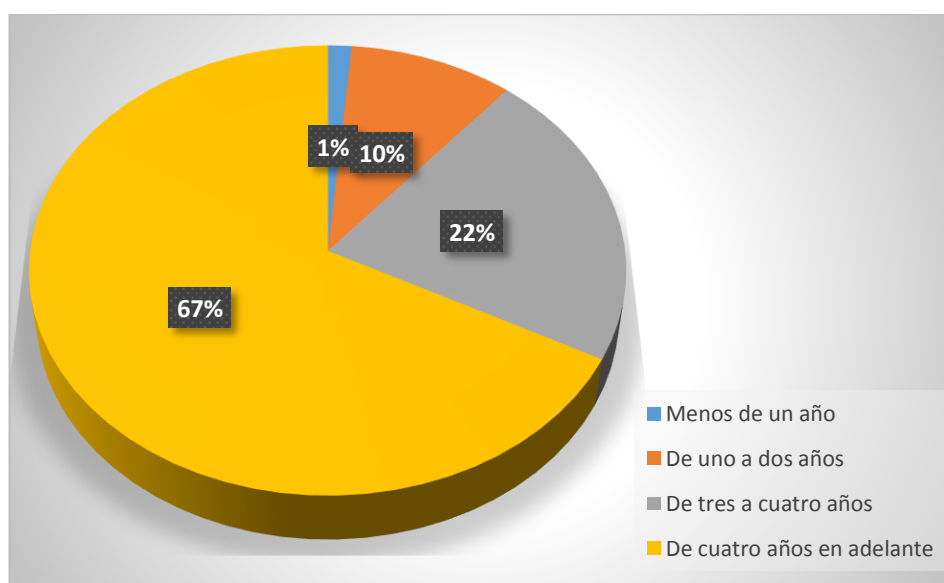
Tabla 27: Tiempo de ser socios

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
Menos de un año	3	1%
De uno a dos años	21	10%
De tres a cuatro años	47	22%
De cuatro años en adelante	146	67%
TOTAL	217	100%

Fuente: Encuesta a los socios de la Coac

Elaborado por: Mónica Luay

Gráfico 17: Tiempo de ser socios



Fuente: Tabla No. 27

Elaborado por: Mónica Luay

Interpretación:

El 67% de los socios encuestados forman parte de la cooperativa por más de cuatro años, mientras que el 22% de ellos son de tres a cuatro años, el 10% de uno a dos años, y finalmente el 1% pertenecen a la cooperativa por menos de un año.

2. ¿Cómo conoció la existencia de la cooperativa?

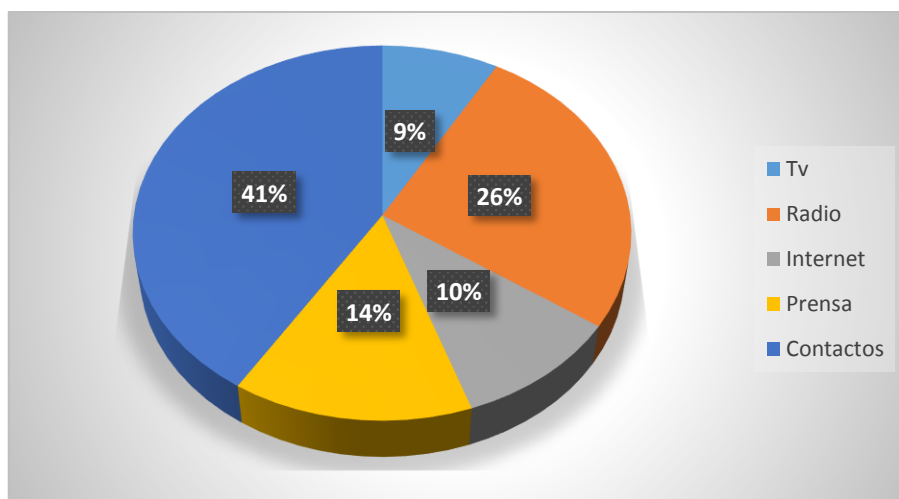
Tabla 28: Cómo conoció la cooperativa

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
Tv	18	8%
Radio	57	26%
Internet	22	10%
Prensa	31	14%
Contactos	89	41%
TOTAL	217	100%

Fuente: Encuesta a los socios de la Coac

Elaborado por: Mónica Lluay

Gráfico 18: Cómo conoció la cooperativa



Fuente: Tabla No. 28

Elaborado por: Mónica Lluay

Interpretación:

El 9% de los socios encuestados conocieron de la cooperativa por televisión, el 10% por medio del internet, el 14% conoció por medio de la prensa, el 26% por medio de la radio, mientras que el 41% de los socios lo conocieron por medio de contactos.

3. ¿En comparación con otras alternativas, el servicio de la cooperativa es?

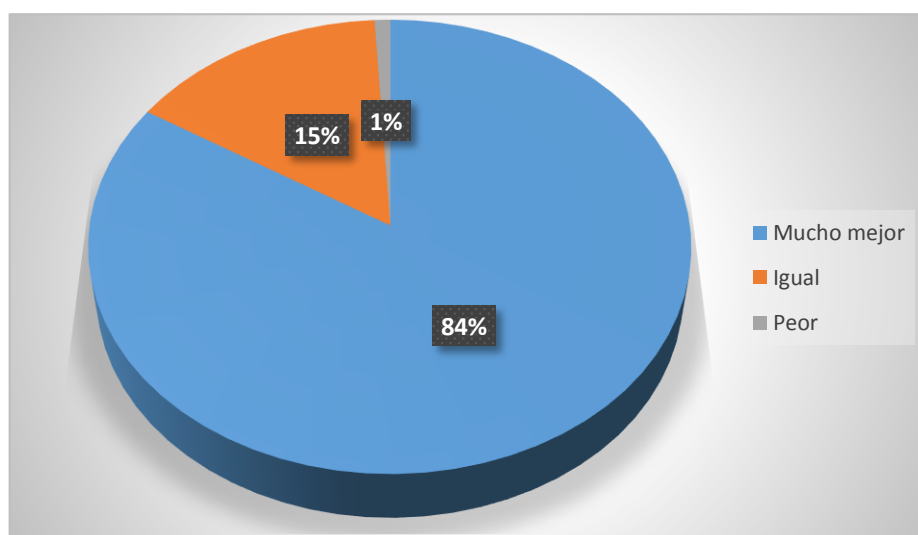
Tabla 29: Comparación del servicio

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
Mucho mejor	182	84%
Igual	33	15%
Peor	2	1%
TOTAL	217	100%

Fuente: Encuesta a los socios de la Coac

Elaborado por: Mónica Luay

Gráfico 19: Comparación del servicio



Fuente: Tabla No. 29

Elaborado por: Mónica Luay

Interpretación:

La mayoría de los clientes, es decir, el 84% de ellos consideran que el servicio de la cooperativa es mucho mejor en comparación con otras cooperativas de la misma línea, el 15% consideran que es igual, mientras que el 1% que es peor.

4. ¿Recomendaría usted la cooperativa a otras personas?

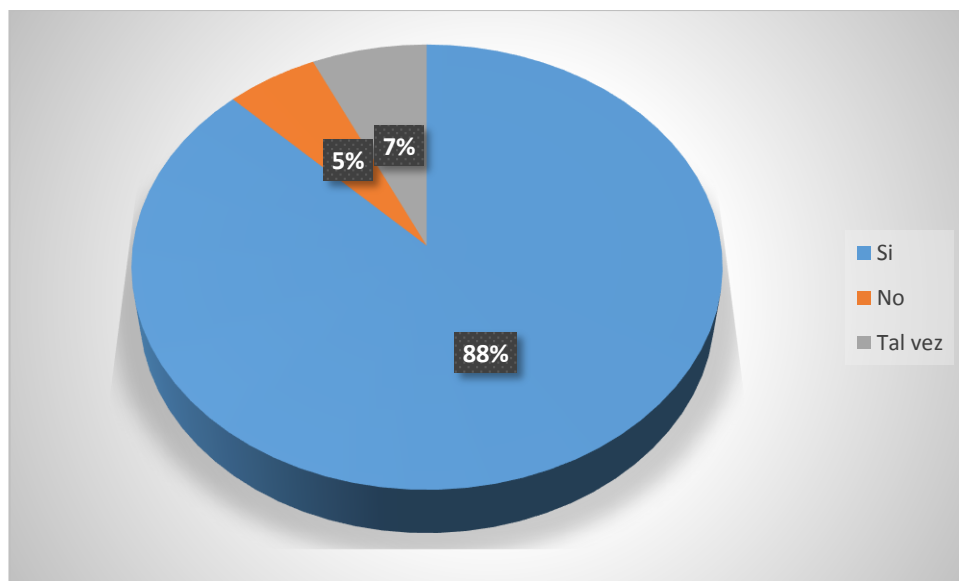
Tabla 30: Recomendación

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
Si	190	88%
No	12	6%
Tal vez	15	7%
TOTAL	217	100%

Fuente: Encuesta a los socios de la Coac

Elaborado por: Mónica Luay

Gráfico 20: Recomendación



Fuente: Tabla No. 30

Elaborado por: Mónica Luay

Interpretación:

El 88% de los clientes recomendarían la cooperativa a otras personas, mientras que el 7% de ellos tal vez lo harían y un 5% no lo haría.

5. ¿Cómo considera la atención del personal?

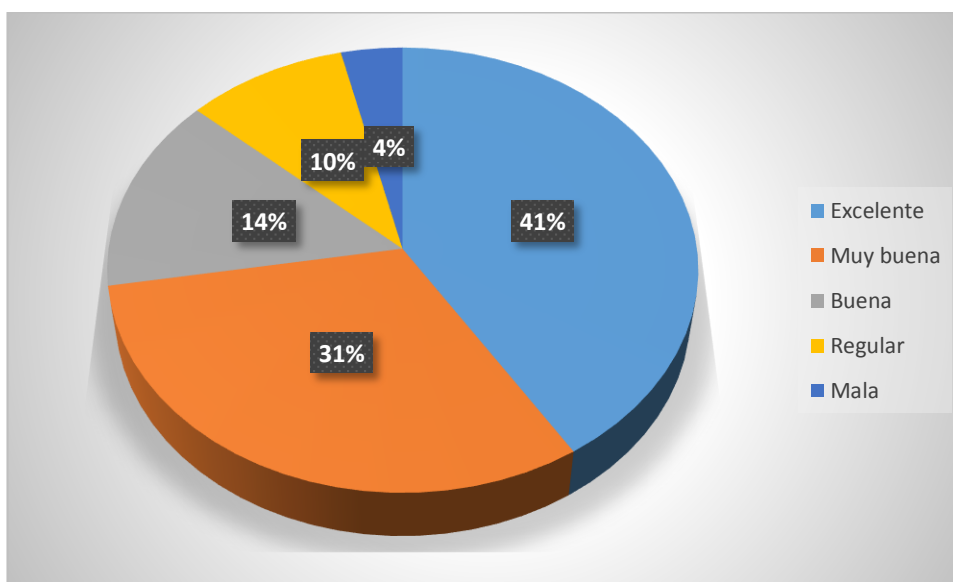
Tabla 31: Atención del personal

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
Excelente	89	41%
Muy buena	68	31%
Buena	31	14%
Regular	21	10%
Mala	8	4%
TOTAL	217	100%

Fuente: Encuesta a los socios de la Coac

Elaborado por: Mónica Luay

Gráfico 21: Atención del personal



Fuente: Tabla No. 31

Elaborado por: Mónica Luay

Interpretación:

El 41% de los socios consideran que la atención del personal de la COAC de la Microempresa es excelente, mientras que el 31% de ellos consideran que la atención es muy buena y el 14% de los socios consideran que la atención es buena, el 10% consideran que es regular, finalmente el 4% de ellos que es mala.

6. ¿Qué le parece el horario de atención?

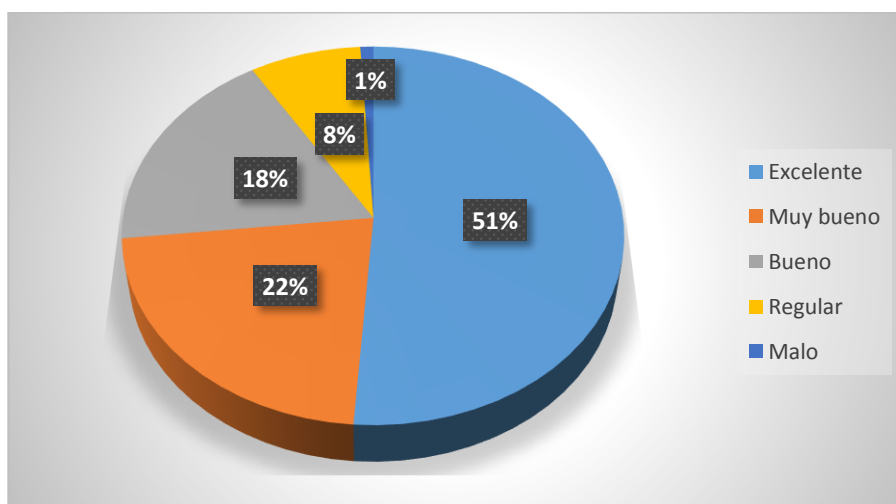
Tabla 32:Horario de atención

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
Excelente	111	51%
Muy bueno	48	22%
Bueno	39	18%
Regular	17	8%
Malo	2	1%
TOTAL	217	100%

Fuente: Encuesta a los socios de la Coac

Elaborado por: Mónica Lluay

Gráfico 22: Horario de atención



Fuente: Tabla No. 32

Elaborado por: Mónica Lluay

Interpretación:

El horario de atención de la cooperativa es considerado por el 51% la mayoría de los clientes como excelente y muy bueno el 22%, mientras el 18% consideran el horario de atención entre bueno y regular el 8%, finalmente el 1% consideran que el horario es malo.

7. ¿Qué le parecen las instalaciones donde funciona la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Microempresa de Chimborazo?

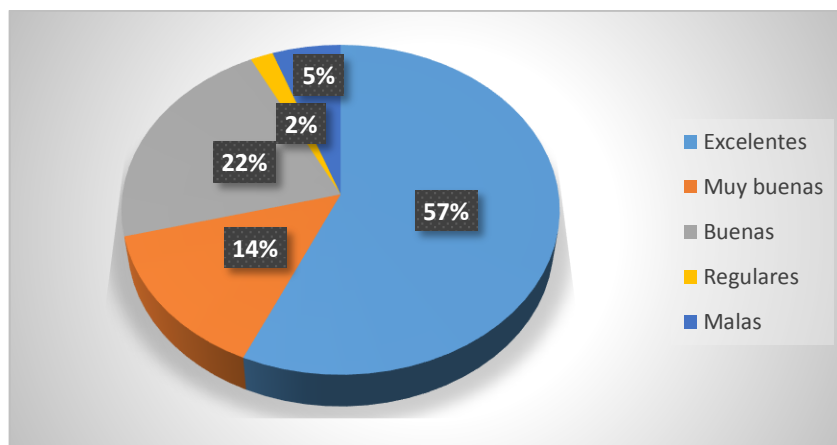
Tabla 33: Instalaciones

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
Excelentes	123	57%
Muy buenas	31	14%
Buenas	47	22%
Regulares	4	2%
Malas	12	6%
TOTAL	217	100%

Fuente: Encuesta a los socios de la Coac

Elaborado por: Mónica Luay

Gráfico 23: Instalaciones



Fuente: Tabla No. 33

Elaborado por: Mónica Luay

Interpretación:

Los socios encuestados un 57% consideran que las instalaciones son excelentes, el 22% que son buenas, el 14% que las instalaciones son muy buenas, el 5% que las instalaciones son malas, finalmente un 2% consideran que las instalaciones son regulares.

8. ¿En general cómo calificaría a la cooperativa con respecto a sus servicios, atención, beneficios?

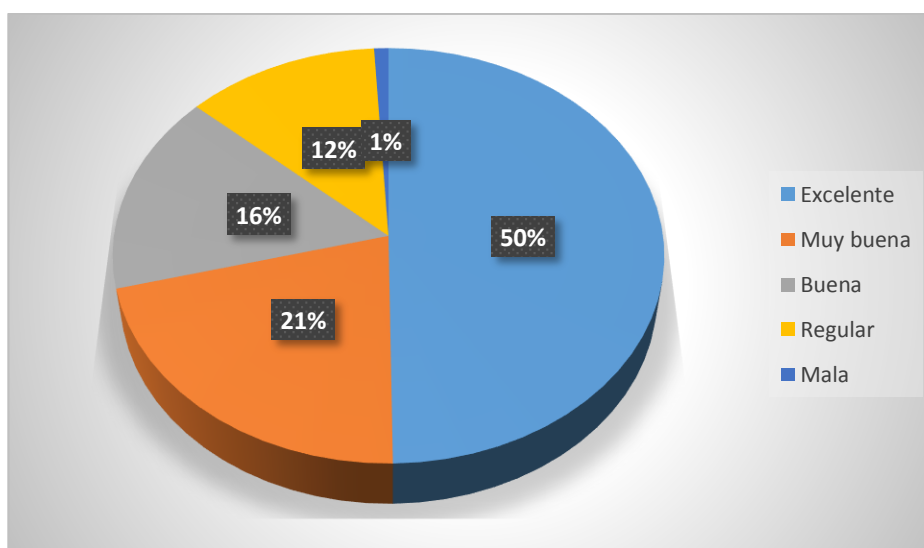
Tabla 34: Apreciación general

ALTERNATIVAS	Frecuencia	%
Excelente	108	50%
Muy buena	46	21%
Buena	34	16%
Regular	27	12%
Mala	2	1%
TOTAL	217	100%

Fuente: Encuesta a los socios de la Coac

Elaborado por: Mónica Luay

Gráfico 24: Apreciación general



Fuente: Tabla No. 34

Elaborado por: Mónica Luay

Interpretación:

El 50% de los socios encuestados consideran que la cooperativa en general es excelente, el 21% consideran que es muy buena, mientras que el 16% que es buena, el 12% consideran que en general es regular, finalmente el 1% consideran que es mala.

3.6 COMPROBACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

El Modelo de Gestión Financiera para la COAC de la Microempresa de Chimborazo Ltda., de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, año 2017, incrementará la rentabilidad.

En la entrevista a Gerencia en la pregunta 2 y en la pregunta 7 de la entrevista al personal que dicen:

¿Cree usted que el Modelo de Gestión Financiera permitirá mejorar la rentabilidad?

Con los cuestionarios aplicados al personal de la cooperativa y a su gerente se demostró por medio de las preguntas 2 y 7, con el 100% que el Modelo de Gestión Financiera incrementará la rentabilidad, debido a que éste dotará a los procesos financieros de una guía y estrategias a cumplir para asegurar que los resultados sean mejores en cada período, ya que se determinarán objetivos financieros medibles.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

Modelo de Gestión Financiera para incrementar la rentabilidad de la COAC de la Microempresa de Chimborazo Ltda., de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, Año 2017.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

La propuesta estará delineada en base a las etapas del proceso administrativo, las que permitirán un desarrollo integral del Modelo de Gestión Financiera:

Gráfico 25: Proceso del Modelo de Gestión Financiera



Elaborado por: Mónica Luay

4.3 PLANEACIÓN

4.3.1 Análisis Situacional

Para la realización del análisis de situación tanto interna como externa se partirá de las bases de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para determinar las siguientes matrices:

- Correlación FO
- Correlación DA
- Matriz de prioridades
- Perfil de estratégico interno
- Perfil estratégico externo
- Matriz FODA priorizada

Fortalezas:

- Trabajo comprometido de los directivos, gerencia y empleados de la cooperativa.
- Excelente ambiente de trabajo entre el personal, directivos y gerencia.
- Dinero inmediato, solvencia.
- Profesionales calificados para la ejecución de sus funciones.
- Sistema informático.
- Trato personalizado al cliente.
- Agilidad en trámites para la concesión de créditos.

Oportunidades:

- Existencia de nichos de mercado no atendidos permite a la Cooperativa expandir su oferta de productos financieros.
- Apoyo gubernamental al sector de la Economía Popular y Solidaria.
- Tendencia creciente del mercado al sistema financiero cooperativo.
- Automatización de procesos en el sistema financiero.
- Alianzas estratégicas con empresas, instituciones, organismos de la provincia.
- Confianza del público en el Sistema Cooperativo.

- Tasas de interés atractivas impulsan la captación de recursos monetarios.

Debilidades:

- Falta de herramientas de Gestión Financiera para asegurar una mejor rentabilidad.
- La planificación estratégica se encuentra incompleta y desactualizada a las exigencias actuales.
- Carencia de manuales de procesos que den estructura a los procedimientos fundamentales.
- No existe una política de difusión y capacitación sobre los documentos y normativas que rigen el funcionamiento de la Cooperativa.
- Faltan estrategias comerciales dirigidas a la captación de nuevos socios.
- No existen políticas de administración de recursos humanos.
- Deficiente estructura de manejo de riesgo.

Amenazas:

- Evidencia de potencial sobreendeudamiento en el mercado financiero cooperativo.
- Inestabilidad en las normativas que rigen el sistema financiero debido a cambio de gobierno.
- Incertidumbre por implementación de nuevas políticas públicas, jurídicas, sociales y económicas.
- Amenaza de fenómenos naturales por cambios climáticos que se constituyen en factores de vulnerabilidad para los habitantes en zonas de influencia, dedicados a actividades agrícolas-pecuarias y al comercio de estos productos.
- Crecimiento y superación de la competencia directa.
- Repunte tecnológico de la banca tradicional ecuatoriana.
- El segmento de mercado de la Cooperativa pertenece a estratos económicos medio y bajo que limita su capacidad de ahorro.

4.3.1.1 Matriz de correlación FO

Tabla 35: Matriz de correlación FO

		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7		
	OPORTUNIDAD FORTALEZA	Existencia de nichos de mercado no atendidos permite a la Cooperativa expandir su oferta de productos financieros.	Apoyo gubernamental al sector de la Economía Popular y Solidaria.	Tendencia creciente del mercado al sistema financiero cooperativo	Automatización de procesos en el sistema financiero.	Alianzas estratégicas con empresas, instituciones, organismos de la provincia.	Confianza del público en el Sistema Cooperativo.	Tasas de interés atractivas impulsan la captación de recursos monetarios.	TOTAL	
F1	Trabajo comprometido de los directivos, gerencia y empleados de la cooperativa.	4	4	5	5	4	5	4	31	14,20%
F2	Excelente ambiente de trabajo entre el personal, directivos y gerencia.	4	3	3	5	4	5	3	27	12,50%
F3	Dinero inmediato, solvencia.	5	4	3	4	5	4	4	29	13,30%
F4	Profesionales calificados para la ejecución de sus funciones.	5	5	4	5	4	4	4	31	14,20%
F5	Sistema informático.	4	4	4	5	4	5	4	30	13,80%
F6	Trato personalizado al cliente	5	5	5	5	5	5	5	35	16,20%
F7	Agilidad en trámites para la concesión de créditos	5	5	5	4	5	5	5	34	15,80%
TOTAL		32	30	29	33	31	33	29	217	100%
		14,80%	13,80%	13,30%	15,30%	14,20%	15,30%	13,30%	100%	

Elaborador por: Mónica Luay

4.3.1.2 Matriz de correlación DA

Tabla 36: Matriz de correlación DA

<div> <div>AMENAZA</div> <div>DEBILIDAD</div> </div>		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	TOTAL	
		Evidencia de potencial sobreendeudamiento en el mercado financiero cooperativo	Inestabilidad en las normativas que rigen el sistema financiero debido a cambio de gobierno.	Incertidumbre por implementación de nuevas políticas públicas, jurídicas, sociales y económicas	Amenaza de fenómenos naturales por cambios climáticos	Crecimiento y superación de la competencia directa.	Repunte tecnológico de la banca tradicional ecuatoriana.	El segmento de mercado de la Cooperativa pertenece a estratos económicos medio y bajo que limita su capacidad de ahorro.		
D1	Falta de herramientas de Gestión Financiera para asegurar una mejor rentabilidad.	5	5	4	3	5	5	5	32	16,7%
D2	La planificación estratégica se encuentra incompleta y desactualizada a las exigencias actuales.	5	5	4	2	5	5	5	31	16,2%
D3	Carencia de manuales de procesos que den estructura a los procedimientos fundamentales.	5	5	3	2	5	5	5	30	15,6%
D4	No existe una política de difusión y capacitación sobre los documentos y normativas que rigen el funcionamiento de la Cooperativa.	3	2	3	1	4	4	3	20	10,4%
D5	Faltan estrategias comerciales dirigidas a la captación de nuevos socios.	4	5	3	2	5	5	5	29	15,1%
D6	No existen políticas de administración de recursos humanos.	3	3	3	2	5	5	5	26	13,5%
D7	Deficiente estructura de manejo de riesgo	5	4	4	4	3	2	2	24	12,5%
TOTAL		30	29	24	16	32	31	30	192	100%
		15,60%	15,10%	12,50%	8,30%	16,70%	16,20%	15,60%	100%	

Elaborador por: Mónica Lluay

4.3.1.3 Matriz de prioridades

Tabla 37: Matriz de prioridades

VARIABLES	
<u>FORTALEZAS</u>	
F6	Trato personalizado al cliente
F7	Agilidad en trámites para la concesión de créditos
F1	Trabajo comprometido de los directivos, gerencia y empleados de la cooperativa.
F4	Profesionales calificados para la ejecución de sus funciones.
F5	Sistema informático.
F3	Dinero inmediato, solvencia
F2	Excelente ambiente de trabajo entre el personal, directivos y gerencia.
<u>DEBILIDADES</u>	
D1	Falta de herramientas de Gestión Financiera para asegurar una mejor rentabilidad.
D2	La planificación estratégica se encuentra incompleta y desactualizada a las exigencias actuales.
D3	Carencia de manuales de procesos que den estructura a los procedimientos fundamentales.
D5	Faltan estrategias comerciales dirigidas a la captación de nuevos socios.
D6	No existen políticas de administración de recursos humanos.
D7	Deficiente estructura de manejo de riesgo
D4	No existe una política de difusión y capacitación sobre los documentos y normativas que rigen el funcionamiento de la Cooperativa.
<u>OPORTUNIDADES</u>	
O6	Confianza del público en el Sistema Cooperativo.
O4	Automatización de procesos en el sistema financiero.
O1	Existencia de nichos de mercado no atendidos permite a la Cooperativa expandir su oferta de productos financieros.
O5	Alianzas estratégicas con empresas, instituciones, organismos de la provincia.
O2	Apoyo gubernamental al sector de la Economía Popular y Solidaria.
O3	Tendencia creciente del mercado al sistema financiero cooperativo
O7	Tasas de interés atractivas impulsan la captación de recursos monetarios.
<u>AMENAZAS</u>	
A5	Crecimiento y superación de la competencia directa.
A6	Repunte tecnológico de la banca tradicional ecuatoriana.
A7	El segmento de mercado de la Cooperativa pertenece a estratos económicos medio y bajo que limita su capacidad de ahorro.
A1	Evidencia de potencial sobreendeudamiento en el mercado financiero cooperativo.
A2	Inestabilidad en las normativas que rigen el sistema financiero debido a cambio de gobierno.
A3	Incertidumbre por implementación de nuevas políticas públicas, jurídicas, sociales y económicas
A4	Amenaza de fenómenos naturales por cambios climáticos

Elaborador por: Mónica Lluay

4.3.1.4 Perfil estratégico interno

Tabla 38: Perfil estratégico interno

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTOS				
		Debilidad		Normal	Fortaleza	
		Gran debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Gran Fortaleza
		1	2	3	4	5
D1	Falta de herramientas de Gestión Financiera para asegurar una mejor rentabilidad.					
D2	La planificación estratégica se encuentra incompleta y desactualizada a las exigencias actuales.					
D3	Carencia de manuales de procesos que den estructura a los procedimientos fundamentales.					
D5	Faltan estrategias comerciales dirigidas a la captación de nuevos socios.					
D6	No existen políticas de administración de recursos humanos.					
D7	Deficiente estructura de manejo de riesgo					
D4	No existe una política de difusión y capacitación sobre los documentos y normativas que rigen el funcionamiento de la Cooperativa.					
F6	Trato personalizado al cliente					
F7	Agilidad en trámites para la concesión de créditos					
F1	Trabajo comprometido de los directivos, gerencia y empleados de la cooperativa.					
F4	Profesionales calificados para la ejecución de sus funciones.					
F5	Sistema informático					
F3	Dinero inmediato, solvencia.					
F2	Excelente ambiente de trabajo entre el personal, directivos y gerencia.					
Total		3	4	0	4	3
Porcentaje		22%	28%	0%	28%	22%

Elaborador por: Mónica Lluay

4.3.1.5 Perfil estratégico externo

Tabla 39: Perfil estratégico externo

ASPECTOS EXTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTOS				
		Amenaza		Normal	Oportunidad	
		Gran Amenaza	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Gran Oportunidad
		1	2	3	4	5
A5	Crecimiento y superación de la competencia directa.	★				
A6	Repunte tecnológico de la banca tradicional ecuatoriana.	★				
A7	El segmento de mercado de la Cooperativa pertenece a estratos económicos medio y bajo que limita su capacidad de ahorro.	★				
A1	Evidencia de potencial sobreendeudamiento en el mercado financiero cooperativo.		★			
A2	Inestabilidad en las normativas que rigen el sistema financiero debido a cambio de gobierno.		★			
A3	Incertidumbre por implementación de nuevas políticas públicas, jurídicas, sociales y económicas		★			
A4	Amenaza de fenómenos naturales por cambios climáticos		★			
O6	Confianza del público en el Sistema Cooperativo.					★
O4	Automatización de procesos en el sistema financiero.					★
O1	Existencia de nichos de mercado no atendidos permite a la Cooperativa expandir su oferta de productos financieros.				★	
O5	Alianzas estratégicas con empresas, instituciones, organismos de la provincia.				★	
O2	Apoyo gubernamental al sector de la Economía Popular y Solidaria.					★
O3	Tendencia creciente del mercado al sistema financiero cooperativo				★	
O7	Tasas de interés atractivas impulsan la captación de recursos monetarios.				★	
Total		3	4	0	4	3
Porcentaje		22%	28%	0%	28%	22%

Elaborador por: Mónica Lluay

4.3.1.6 Matriz FODA priorizada

Tabla 40: Matriz FODA priorizada

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Trato personalizado al cliente	O1	Confianza del público en el Sistema Cooperativo.
F2	Agilidad en trámites para la concesión de créditos	O2	Automatización de procesos en el sistema financiero.
F3	Trabajo comprometido de los directivos, gerencia y empleados de la cooperativa.	O3	Existencia de nichos de mercado no atendidos permite a la Cooperativa expandir su oferta de productos financieros.
F4	Profesionales calificados para la ejecución de sus funciones.	O4	Alianzas estratégicas con empresas, instituciones, organismos de la provincia.
F5	Sistema informático.	O5	Apoyo gubernamental al sector de la Economía Popular y Solidaria.
DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	Falta de herramientas de Gestión Financiera para asegurar una mejor rentabilidad.	A1	Crecimiento y superación de la competencia directa.
D2	La planificación estratégica se encuentra incompleta y desactualizada a las exigencias actuales.	A2	Repunte tecnológico de la banca tradicional ecuatoriana.
D3	Carencia de manuales de procesos que den estructura a los procedimientos fundamentales.	A3	El segmento de mercado de la Cooperativa pertenece a estratos económicos medio y bajo que limita su capacidad de ahorro.
D4	Faltan estrategias comerciales dirigidas a la captación de nuevos socios.	A4	Evidencia de potencial sobreendeudamiento en el mercado financiero cooperativo.
D5	No existen políticas de administración de recursos humanos.	A5	Inestabilidad en las normativas que rigen el sistema financiero debido a cambio de gobierno.

Elaborador por: Mónica Lluay

4.3.2 Análisis Financiero

Para realizar el análisis financiero se emplearon el Balance General del 2016 y el Estado de Resultados del mismo año.

Tabla 41: Balance General

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA MICROEMPRESA DE CHIMBORAZO			
BALANCE GENERAL			
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016			
1	ACTIVO		
11	FONDOS DISPONIBLES		114519,86
1101	Caja	10341,71	
110105	Efectivo	10141,71	
110110	Caja chica	200	
1103	Bancos y otras instituciones financieras	104178,15	
110310	Bancos e instituciones financieras locales	79832,82	
110320	Instituciones del sector financiero popular y solidario	24345,33	
13	INVERSIONES		30000
1303	Disponibles para la venta de entidades del sector privado	30000	
130355	De 31 a 90 días sector financiero popular y solidario	30000	
14	CARTERA DE CRÉDITOS		545439,31
1402	Cartera de créditos de consumo por vencer	1063,41	
140205	De 1 a 30 días	415,64	
140210	De 31 a 90 días	427,28	
140215	De 91 a 180 días	220,49	
1404	Cartera de Crédito para la Microempresa por vencer	507406,9	
140405	De 1 a 30 días	35966,82	
140410	De 31 a 90 días	59321,83	
140415	De 91 a 180 días	69491,74	
140420	De 181 a 360 días	130952,2	
140425	De más de 360 días	211674,31	
1426	Cartera de Créditos de Consumo que no devenga intereses	3023,32	
142605	De 1 a 30 días	431,32	
142610	De 31 a 90 días	445,09	
142615	De 91 a 180 días	686,97	
142620	De 181 a 360 días	1459,94	
1428	Cartera de créditos para la microempresa que no devenga intereses	31649,58	
142805	De 1 a 30 días	5209,08	
142810	De 31 a 90 días	4022,69	
142815	De 91 a 180 días	5243,06	
142820	De 181 a 360 días	9780,96	
142825	De más de 360 días	7393,79	
1450	Cartera de créditos de consumo prioritario vencida	1149,91	
145010	De 31 a 90 días	419,85	
145015	De 91 a 180 días	204,9	
145020	De 181 a 270 días	433	
145025	De más de 270 días	92,16	
1452	Cartera de créditos para la microempresa vencida	12132,11	
145210	De 31 a 90 días	3005,57	
145215	De 91 a 180 días	5000,89	
145220	De 181 a 360 días	4014,6	

145225	De más de 360 días	111,05	
1499	(Provisiones para créditos incobrables)	-10985,92	
149910	(Cartera de créditos de consumo)	-734,26	
149920	(Cartera de créditos para la microempresa)	-10251,66	
16	CUENTAS POR COBRAR		47968,38
1603	Intereses por cobrar de cartera de créditos	5402,07	
160310	Cartera de créditos de consumo prioritario	16,84	
160320	Cartera de créditos para la microempresa	5385,23	
1690	Cuentas por cobrar varias	43038,28	
169090	Otras	43038,28	
1699	(Provisión para cuentas por cobrar)	-471,97	
169905	(Provisión para intereses y comisiones por cobrar)	-54,02	
169910	(Provisión para otras cuentas por cobrar)	-417,95	
18	PROPIEDADES Y EQUIPO		2516,9
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina	3873,21	
180505	Muebles, enseres y equipos de oficina	3873,21	
1806	Equipos de computación	3582,59	
180605	Equipos de computación	3582,59	
1890	Otros	130	
189005	Otros	130	
1899	(Depreciación acumulada)	-5068,9	
189915	(Muebles, enseres y equipos de oficina)	-1749,07	
189920	(Equipos de computación)	-3319,83	
19	OTROS ACTIVOS		4089,61
1901	Inversiones en acciones y participaciones	2416,75	
190110	En otras instituciones financieras	2416,75	
1904	Gastos y pagos anticipados	245,74	
190410	Anticipos a terceros	245,74	
1905	Gastos diferidos	0	
190520	Programas de computación	3035,2	
190599	(Amortización acumulada gastos diferidos)	-3035,2	
1990	Otros	1427,12	
199010	Otros impuestos	1427,12	
	TOTAL ACTIVOS:		<u>744534,06</u>
2	PASIVOS		
21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO		496004,87
2101	Depósitos a la vista	129287,27	
210135	Depósitos de ahorro	88942,48	
210140	Otros depósitos	40344,79	
2103	Depósitos a plazo	325665,19	
210305	De 1 a 30 días	51500	
210310	De 31 a 90 días	64100,62	
210315	De 91 a 180 días	114147,63	
210320	De 181 a 360 días	95916,94	
2105	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	41052,41	
210505	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	41052,41	
25	CUENTAS POR PAGAR		18754,56
2501	Intereses por pagar	7131,9	
250115	Depósitos a plazo	7131,9	
2503	Obligaciones patronales	3938,91	
250310	Beneficios Sociales	2242,31	
250315	Aportes al IESS	819,7	
250325	Participación a empleados	876,9	
2504	Retenciones	6069,5	
250405	Retenciones fiscales	1290,02	
250490	Otras retenciones	4779,48	
2505	Contribuciones, impuestos y multas	1614,25	
250505	Impuesto a la renta	1564,56	

250590	Otras contribuciones e impuestos	49,69	
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS		96250
2602	Obligaciones con instituciones financieras del país		96250
260210	De 31 a 90 días	13384,86	
26021025	De 31 a 90 días CONAFIPS		
260215	De 91 a 180 días	9026,85	
26021530	De 91 a 180 días CONAFIPS		
260220	De 181 a 360 días	31115,43	
26022020	Coac Nueva Esperanza Ltda.		
26022035	De 181 a 360 días CONAFIPS		
260225	De más de 360 días	42722,86	
26022550	De mas de 360 días CONAFIPS		
26022560	De mas de 360 Nueva Esperanza Ltda		
	TOTAL PASIVOS:		611009,43
3	PATRIMONIO		
31	CAPITAL SOCIAL		72416,83
3103	Aportes de socios	72416,83	
310305	Aportes de socios	72416,83	
33	RESERVAS		58886,22
3301	Fondo Irrepartible de Resera Legal	58824,74	
330105	Reserva Legal Irrepartible	56793,54	
330115	Donaciones	2031,2	
3303	Especiales	61,48	
330310	Para futuras capitalizaciones	61,48	
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES		569
3401	Otros aportes patrimoniales	569	
340105	Otros aportes patrimoniales	569	
36	RESULTADOS		1652,58
3603	Utilidad o excedente del ejercicio	1652,58	
360305	Utilidad del ejercicio	1652,58	
	TOTAL PATRIMONIO:		133524,63
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		744534,06

Estados Financieros 2016 COAC de la Microempresa de Chimborazo

Elaborado por: Mónica Lluay

Tabla 42: Estado de Resultados

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA MICROEMPRESA DE CHIMBORAZO
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

5 INGRESOS			
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS		111619,2
5101	Depósitos	901,18	
510110	Depósitos en bancos e instituciones del sector financiero popular y solidario	901,18	
5103	Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores	87,5	
510305	Inversiones a valor razonable con cambios en el estado de resultados	87,5	
5104	Intereses y descuentos de cartera de créditos	103942,76	
510410	Cartera de créditos de consumo prioritario	1644,13	
510420	Cartera de créditos para la microempresa	94552,67	
510450	De mora	7745,96	
5190	Otros intereses y descuentos	6687,76	
519090	Otros	6687,76	
54	INGRESOS POR SERVICIOS		4084,72
5404	Manejo y cobranzas	3747,64	
540405	Manejo y Cobranzas	3747,64	
5490	Otros servicios	337,08	
549005	Tarifas por Servicios Financieros	337,08	
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES		175
5590	Otros	175	
559090	Otros Operacionales	175	
56	OTROS INGRESOS		6634,24
5604	Recuperaciones de activos financieros	5121,54	
560420	Intereses y comisiones de ejercicios anteriores	5121,54	
5690	Otros	1512,7	
569005	Otros Ingresos	1512,7	
TOTAL INGRESOS:			122513,16
4 GASTOS			
41	INTERESES CAUSADOS		41599,2
4101	Obligaciones con el público	38860,56	
410115	Depósitos de ahorro	4849,76	
410130	Depósitos a plazo	34010,8	
4103	Obligaciones financieras	2738,64	
410320	Obligaciones con entidades financieras	2738,64	
44	PROVISIONES		4715,97
4402	Cartera de créditos	4244	
440240	Microcrédito	4244	
4403	Cuentas por cobrar	54,02	
440305	Cuentas por cobrar	54,02	
4405	Otros activos	417,95	
440505	Otros Activos	417,95	
45	GASTOS DE OPERACIÓN		67621,04
4501	Gastos de personal	32735,51	
450105	Remuneraciones mensuales	16629,88	
450110	Beneficios sociales	4469,69	
450120	Aportes al IESS	4262,93	
450190	Otros	7373,01	
45019015	Capacitación		
45019020	Viáticos, Subsist. y Moviliza. E		
45019035	Gastos de Transporte		
45019045	Refrigerio y atenciones		
45019050	Uniformes		
45019060	Agazajo Navideño		
45019080	Otros Gastos de Personal		

45019090	Servicios Soporte Sistemas de Información		
4502	Honorarios		21089,64
450210	Honorarios profesionales	21089,64	
4503	Servicios Varios		5200,11
450305	Movilización, fletes y embalajes	121	
450310	Servicios de guardiana	168	
450315	Publicidad y propaganda	276	
450320	Servicios básicos	610,2	
450325	Seguros	119,13	
450330	Arrendamientos	3073,04	
450390	Otros servicios	832,74	
4504	Impuestos, contribuciones y multas		1441,84
450410	Impuestos Municipales	285,6	
450415	Contribución a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	282,92	
450420	Aportes al COSEDE por prima fija	55,72	
450490	Impuestos y aportes para otros organismos e instituciones	817,6	
4505	Depreciaciones		950,04
450525	Muebles, enseres y equipos de oficina	379,56	
450530	Equipos de computación	570,48	
4506	Amortizaciones		1011,99
450605	Gastos anticipados	1011,99	
4507	Otros gastos		5191,91
450705	Suministros diversos	1254,87	
450715	Mantenimiento y reparaciones	210,18	
450790	Otros	3726,86	
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS		2730,95
4703	Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores		2730,95
470305	Intereses y comisiones devengados	2730,95	
TOTAL GASTOS:			116667,16
RESULTADO OPERATIVO:			5846,00

Fuente: Estados Financieros 2016 COAC de la Microempresa de Chimborazo
Elaborado por: Mónica Lluay

4.3.2.1 Análisis vertical

Se presenta el análisis vertical del Balance General:

Tabla 43: Análisis Vertical del Balance General

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA MICROEMPRESA DE CHIMBORAZO BALANCE GENERAL DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016		
DESCRIPCIÓN	VALOR NETO	VALOR RELATIVO
ACTIVO		
FONDOS DISPONIBLES	114519,86	15,38%
<i>Caja</i>	10341,71	1,39%
Efectivo	10141,71	1,36%
Caja chica	200,00	0,03%
Bancos y otras instituciones financieras	104178,15	13,99%
Bancos e instituciones financieras locales	79832,82	10,72%
Instituciones del sector financiero popular y solidario	24345,33	3,27%
INVERSIONES	30000,00	4,03%
Disponibles para la venta de entidades del sector privado	30000,00	4,03%
De 31 a 90 días sector financiero popular y solidario	30000,00	4,03%

CARTERA DE CRÉDITOS	545439,31	73,26%
<i>Cartera de créditos de consumo por vencer</i>	1063,41	0,14%
De 1 a 30 días	415,64	0,06%
De 31 a 90 días	427,28	0,06%
De 91 a 180 días	220,49	0,03%
<i>Cartera de Crédito para la Microempresa por vencer</i>	507406,90	68,15%
De 1 a 30 días	35966,82	4,83%
De 31 a 90 días	59321,83	7,97%
De 91 a 180 días	69491,74	9,33%
De 181 a 360 días	130952,20	17,59%
De más de 360 días	211674,31	28,43%
<i>Cartera de Créditos de Consumo que no devenga intereses</i>	3023,32	0,41%
De 1 a 30 días	431,32	0,06%
De 31 a 90 días	445,09	0,06%
De 91 a 180 días	686,97	0,09%
De 181 a 360 días	1459,94	0,20%
<i>Cartera de créditos para la microempresa que no devenga intereses</i>	31649,58	4,25%
De 1 a 30 días	5209,08	0,70%
De 31 a 90 días	4022,69	0,54%
De 91 a 180 días	5243,06	0,70%
De 181 a 360 días	9780,96	1,31%
De más de 360 días	7393,79	0,99%
<i>Cartera de créditos de consumo prioritario vencida</i>	1149,91	0,15%
De 31 a 90 días	419,85	0,06%
De 91 a 180 días	204,90	0,03%
De 181 a 270 días	433,00	0,06%
De más de 270 días	92,16	0,01%
<i>Cartera de créditos para la microempresa vencida</i>	12132,11	1,63%
De 31 a 90 días	3005,57	0,40%
De 91 a 180 días	5000,89	0,67%
De 181 a 360 días	4014,60	0,54%
De más de 360 días	111,05	0,01%
<i>(Provisiones para créditos incobrables)</i>	-10985,92	-1,48%
(Cartera de créditos de consumo)	-734,26	-0,10%
(Cartera de créditos para la microempresa)	-10251,66	-1,38%
CUENTAS POR COBRAR	47968,38	6,44%
<i>Intereses por cobrar de cartera de créditos</i>	5402,07	0,73%
Cartera de créditos de consumo prioritario	16,84	0,00%
Cartera de créditos para la microempresa	5385,23	0,72%
<i>Cuentas por cobrar varias</i>	43038,28	5,78%
Otras	43038,28	5,78%
<i>(Provisión para cuentas por cobrar)</i>	-471,97	-0,06%
(Provisión para intereses y comisiones por cobrar)	-54,02	-0,01%
(Provisión para otras cuentas por cobrar)	-417,95	-0,06%
PROPIEDADES Y EQUIPO	2516,90	0,34%
<i>Muebles, enseres y equipos de oficina</i>	3873,21	0,52%
Muebles, enseres y equipos de oficina	3873,21	0,52%
<i>Equipos de computación</i>	3582,59	0,48%
Equipos de computación	3582,59	0,48%
Otros	130,00	0,02%
Otros	130,00	0,02%
<i>(Depreciación acumulada)</i>	-5068,90	-0,68%
(Muebles, enseres y equipos de oficina)	-1749,07	-0,23%
(Equipos de computación)	-3319,83	-0,45%
OTROS ACTIVOS	4089,61	0,55%
<i>Inversiones en acciones y participaciones</i>	2416,75	0,32%
En otras instituciones financieras	2416,75	0,32%
<i>Gastos y pagos anticipados</i>	245,74	0,03%
Anticipos a terceros	245,74	0,03%
<i>Gastos diferidos</i>	0,00	0,00%

Programas de computación	3035,20	0,41%
(Amortización acumulada gastos diferidos)	-3035,20	-0,41%
Otros	1427,12	0,19%
Otros impuestos	1427,12	0,19%
TOTAL ACTIVOS:	744534,06	100,00%
PASIVOS		
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	496004,87	66,62%
Depósitos a la vista	129287,27	17,36%
Depósitos de ahorro	88942,48	11,95%
Otros depósitos	40344,79	5,42%
Depósitos a plazo	325665,19	43,74%
De 1 a 30 días	51500,00	6,92%
De 31 a 90 días	64100,62	8,61%
De 91 a 180 días	114147,63	15,33%
De 181 a 360 días	95916,94	12,88%
DEPOSITOS RESTRINGIDOS	41052,41	5,51%
DEPOSITOS RESTRINGIDOS	41052,41	5,51%
CUENTAS POR PAGAR	18754,56	2,52%
Intereses por pagar	7131,90	0,96%
Depósitos a plazo	7131,90	0,96%
Obligaciones patronales	3938,91	0,53%
Beneficios Sociales	2242,31	0,30%
Aportes al IESS	819,70	0,11%
Participación a empleados	876,90	0,12%
Retenciones	6069,50	0,82%
Retenciones fiscales	1290,02	0,17%
Otras retenciones	4779,48	0,64%
Contribuciones, impuestos y multas	1614,25	0,22%
Impuesto a la renta	1564,56	0,21%
Otras contribuciones e impuestos	49,69	0,01%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	96250,00	12,93%
Obligaciones con instituciones financieras del país	96250,00	12,93%
De 31 a 90 días	13384,86	1,80%
De 91 a 180 días	9026,85	1,21%
De 181 a 360 días	31115,43	4,18%
De más de 360 días	42722,86	5,74%
TOTAL PASIVOS:	611009,43	82,07%
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL	72416,83	9,73%
Aportes de socios	72416,83	9,73%
Aportes de socios	72416,83	9,73%
RESERVAS	58886,22	7,91%
Fondo Irrepartible de Resera Legal	58824,74	7,90%
Reserva Legal Irrepartible	56793,54	7,63%
Donaciones	2031,20	0,27%
Especiales	61,48	0,01%
Para futuras capitalizaciones	61,48	0,01%
OTROS APORTES PATRIMONIALES	569,00	0,08%
Otros aportes patrimoniales	569,00	0,08%
Otros aportes patrimoniales	569,00	0,08%
RESULTADOS	1652,58	0,22%
Utilidad o excedente del ejercicio	1652,58	0,22%
Utilidad del ejercicio	1652,58	0,22%
TOTAL PATRIMONIO:	133524,63	17,93%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	744534,06	100,00%

Fuente: Estados Financieros 2016 COAC de la Microempresa de Chimborazo

Elaborado por: Mónica Lluay

Diagnóstico:

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Microempresa de Chimborazo tiene activos totales por un valor de \$ 744.534,06 y su activo corriente es de \$ 737.927,55 es decir, que el 99% de sus activos está representado en activos corrientes, lo cual significa que la empresa dispone con ese porcentaje de liquidez, mientras que su disponible inmediato es de \$114519,86 que representa el 15,38%.
- Con respecto a Propiedad Planta y Equipo tan sólo tienen \$2516,90 que representa el 0,34% del total de activos, esto se debe a que la empresa sólo posee mobiliario y equipos de computación, no cuenta con un edificio propio.
- Su valor de Cuentas por cobrar, es de \$47968,38 cuyo valor sólo representa el 6,44% y éste a su vez sólo tiene el 0,73% correspondiente a Cartera de Crédito, lo que demuestra que la institución financiera tiene un nivel adecuado de cobranza y un muy bajo índice de mora en el pago de los préstamos otorgados a los socios.
- El pasivo corriente asciende a \$555.811,84 que representa el 74,65% del total de activos, en relación al activo corriente que asciende a 99%, demostrando que en el año 2016 se tuvo asegurado el capital de trabajo, ya que el activo corriente era mayor que el pasivo corriente por 24,46%.
- La cuenta más representativa del Activo es Cartera de crédito para la Microempresa por un valor de \$ 507406,90 que representa el 68,15%.
- La cuenta más representativa del Pasivo es Obligaciones con el Público, respecto a Depósitos a Plazo por \$ 325.665,19 que representa el 43,74%.
- La cuenta más representativa del Patrimonio es Aporte de los Socios por \$72.416,83 que representa el 9,73%.

Se presenta el análisis vertical del Estado de Resultados:

Tabla 44: Análisis Vertical del Estado de Resultados

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA MICROEMPRESA DE CHIMBORAZO
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

DESCRIPCIÓN	VALOR NETO	VALOR RELATIVO
INGRESOS		
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	111619,20	91,11%
<i>Depósitos</i>	901,18	0,74%
Depósitos en bancos e instituciones del sector financiero popular y solidario	901,18	0,74%
<i>Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores</i>	87,50	0,07%
Inversiones a valor razonable con cambios en el estado de resultados	87,50	0,07%
<i>Intereses y descuentos de cartera de créditos</i>	103942,76	84,84%
Cartera de créditos de consumo prioritario	1644,13	1,34%
Cartera de créditos para la microempresa	94552,67	77,18%
De mora	7745,96	6,32%
<i>Otros intereses y descuentos</i>	6687,76	5,46%
Otros	6687,76	5,46%
INGRESOS POR SERVICIOS	4084,72	3,33%
<i>Manejo y cobranzas</i>	3747,64	3,06%
Manejo y Cobranzas	3747,64	3,06%
<i>Otros servicios</i>	337,08	0,28%
Tarifas por Servicios Financieros	337,08	0,28%
OTROS INGRESOS OPERACIONALES	175,00	0,14%
<i>Otros</i>	175,00	0,14%
Otros Operacionales	175,00	0,14%
OTROS INGRESOS	6634,24	5,42%
<i>Recuperaciones de activos financieros</i>	5121,54	4,18%
Intereses y comisiones de ejercicios anteriores	5121,54	4,18%
<i>Otros</i>	1512,70	1,23%
Otros Ingresos	1512,70	1,23%
TOTAL INGRESOS:	122513,16	100,00%
GASTOS		
INTERESES CAUSADOS	41599,20	33,95%
<i>Obligaciones con el público</i>	38860,56	31,72%
Depósitos de ahorro	4849,76	3,96%
Depósitos a plazo	34010,80	27,76%
<i>Obligaciones financieras</i>	2738,64	2,24%
Obligaciones con entidades financieras	2738,64	2,24%
PROVISIONES	4715,97	3,85%
<i>Cartera de créditos</i>	4244,00	3,46%
Microcrédito	4244,00	3,46%
<i>Cuentas por cobrar</i>	54,02	0,04%
Cuentas por cobrar	54,02	0,04%
<i>Otros activos</i>	417,95	0,34%
Otros Activos	417,95	0,34%
GASTOS DE OPERACIÓN	67621,04	55,19%
<i>Gastos de personal</i>	32735,51	26,72%
Remuneraciones mensuales	16629,88	13,57%
Beneficios sociales	4469,69	3,65%
Aportes al IESS	4262,93	3,48%
Otros	7373,01	6,02%
<i>Honorarios</i>	21089,64	17,21%
Honorarios profesionales	21089,64	17,21%

Servicios Varios	5200,11	4,24%
Movilización, fletes y embalajes	121,00	0,10%
Servicios de guardiana	168,00	0,14%
Publicidad y propaganda	276,00	0,23%
Servicios básicos	610,20	0,50%
Seguros	119,13	0,10%
Arrendamientos	3073,04	2,51%
Otros servicios	832,74	0,68%
Impuestos, contribuciones y multas	1441,84	1,18%
Impuestos Municipales	285,60	0,23%
Contribución a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	282,92	0,23%
Aportes al COSEDE por prima fija	55,72	0,05%
Impuestos y aportes para otros organismos e instituciones	817,60	0,67%
Depreciaciones	950,04	0,78%
Muebles, enseres y equipos de oficina	379,56	0,31%
Equipos de computación	570,48	0,47%
Amortizaciones	1011,99	0,83%
Gastos anticipados	1011,99	0,83%
Otros gastos	5191,91	4,24%
Suministros diversos	1254,87	1,02%
Mantenimiento y reparaciones	210,18	0,17%
Otros	3726,86	3,04%
OTROS GASTOS Y PERDIDAS	2730,95	2,23%
Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores	2730,95	2,23%
Intereses y comisiones devengados	2730,95	2,23%
TOTAL GASTOS:	116667,16	95,23%
RESULTADO OPERATIVO:	5846,00	4,77%

Fuente: Estados Financieros 2016 COAC de la Microempresa de Chimborazo

Elaborado por: Mónica Lluay

Diagnóstico:

Los ingresos más importantes obtenidos por la COAC de la Microempresa de Chimborazo durante el año 2016 son Intereses y descuentos de cartera de créditos por \$103.942,76 que representan el 84,84% del total de ingresos, los mismos que a su vez en su mayoría se encuentran en Cartera de créditos para la microempresa por \$945.52,67 que representan el 77,18%; demostrado que la COAC está cumpliendo su objetivo principal que es cubrir las necesidades crediticias del sector microempresarial, con respecto a la colocación de créditos.

Con respecto a los gastos, se puede observar que el gasto más representativo en el año 2016 es el de Gastos de operación que asciende a \$ 67.621,04 y representa el 55,19% del total de ingresos, de éstos gastos el mayor es el de Gastos de personal por conceptos como remuneraciones mensuales, beneficios sociales y aportes al IESS.

El total de gastos en relación a los ingresos es del 95,23%, por tener gastos muy elevados, así como la falta de generación de ingresos por intereses en Cartera de Crédito la rentabilidad es mínima, tan sólo de \$5.846,00 que representa el 4,77% del total de ingresos.

4.3.3 Visión Financiera

Ser líderes en el sistema cooperativo microempresarial con una gestión financiera eficaz y eficiente para lograr una alta productividad y rentabilidad en la oferta de productos y servicios financieros.

4.3.4 Misión Financiera

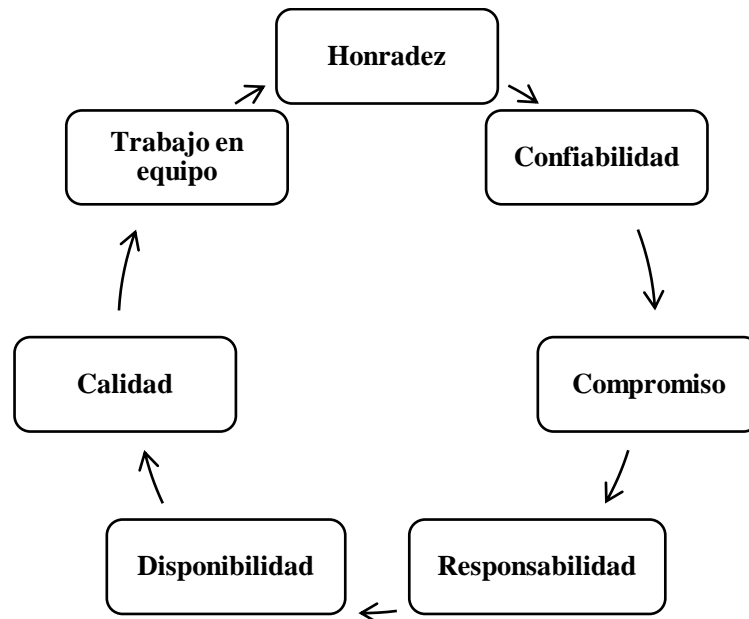
Administrar los ahorros y aportes de los socios de manera honesta, con criterios de eficacia, eficiencia y efectividad contribuyendo al incremento de la rentabilidad financiera.

4.3.5 Políticas Financieras

- Fortalecer el sistema de protección financiera para el logro de su calidad y efectividad.
- Propiciar condiciones de seguridad y confianza en los procesos de cobranzas entre los socios y la Cooperativa.
- Implementar procedimientos adecuados para cumplir con la gestión de cobros.
- Brindar asesoramiento a comercialización para mejorar la colocación de productos financieros.
- Capacitación permanente del personal encargado de la gestión financiera.
- Elaborar especificaciones técnicas que permitan mejorar las condiciones de prestación de créditos.

4.3.6 Valores

Gráfico 26: Valores



Elaborador por: Mónica Lluay

- **Honradez:** Actuamos con sinceridad e integridad hacia nosotros mismos, hacia nuestros compañeros, nuestros socios y nuestros proveedores, este valor será practicado constantemente en todos los niveles organizacionales.
- **Confiabilidad:** Brindamos seguridad a nuestros socios y proveedores, la seguridad de ser una Cooperativa que brinda servicios financieros de calidad.
- **Responsabilidad:** Cumplimos puntual, eficaz y eficientemente con nuestras funciones, haciendo que la confianza de nuestros socios se encuentre respaldada en los resultados financieros obtenidos por nuestra institución.
- **Compromiso:** Tenemos la firmeza y convicción para lograr los objetivos y metas financieras contribuyendo a la obtención de una mejor rentabilidad.
- **Disponibilidad:** Equipo de trabajo con espíritu de servicio hacia nuestros socios, proveedores y colaboradores.

- Calidad: Trabajamos no sólo para que nuestros productos y servicios financieros superen los esquemas establecidos, sino también para destacarnos por los servicios que brindamos, garantizando la satisfacción del socio.
- Trabajo en equipo: Coordinamos esfuerzos y recursos, para lograr la integración del equipo de trabajo que nos permita ejecutar nuestras actividades con eficiencia y resultados rentables.

4.3.7 Objetivos financieros

- Mejorar las condiciones en la prestación de créditos.
- Trabajar en conjunto con comercialización en la promoción de los productos y servicios financieros.
- Fomentar y promover las herramientas de gestión financiera.
- Bajar el índice de morosidad.

4.3.8 Estrategias Financieras

- Desarrollar un Manual de Procedimientos de Flexibilización de requisitos en la concesión de microcréditos.
- Desarrollar técnicas de promoción BTL “Below the line”.
- Plan de capacitación en herramientas de Gestión Financiera.
- Desarrollar un Manual de Procedimientos de Recuperación de cartera.

4.3.8.1 Acciones Estratégicas

Las estrategias deberán estar alineadas con los objetivos planteados, es importante la gestión de proyectos que es uno de los principales actores en este proceso. A continuación se presenta las estrategias financieras propuestas:

Tabla 45: Acciones estratégicas

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	POLÍTICAS	PROYECTO
Mejorar las condiciones en la prestación de microcréditos.	Desarrollar un Manual de Procedimientos de Flexibilización de requisitos en la concesión de microcréditos.	Establecer lineamientos y procedimientos para flexibilizar los requisitos solicitados a los socios en la concesión de microcréditos	Elaborar especificaciones técnicas que permitan mejorar las condiciones de prestación de microcréditos.	Manual de procedimientos
Bajar el índice de morosidad	Desarrollar un Manual de Procedimientos de Recuperación de Cartera.	Establecer lineamientos y procedimientos para la recuperación de cartera de créditos otorgados.	Elaborar especificaciones técnicas que permitan mejorar las condiciones de recuperación de cartera.	Manual de procedimientos
Trabajar en conjunto con comercialización en la promoción de los productos y servicios financieros.	Desarrollar técnicas de promoción BTL “Below the line”.	Hacer conocer a la institución dentro del Mercado Financiero para incrementar la captación de socios.	Brindar asesoramiento a comercialización para mejorar la colocación de productos financieros.	Técnicas BTL
Fomentar y promover las herramientas de gestión financiera.	Plan de capacitación en herramientas de Gestión Financiera.	Incrementar el conocimiento de los colaboradores en herramientas de gestión financiera.	Capacitación permanente del personal encargado de la gestión financiera	Plan de capacitación

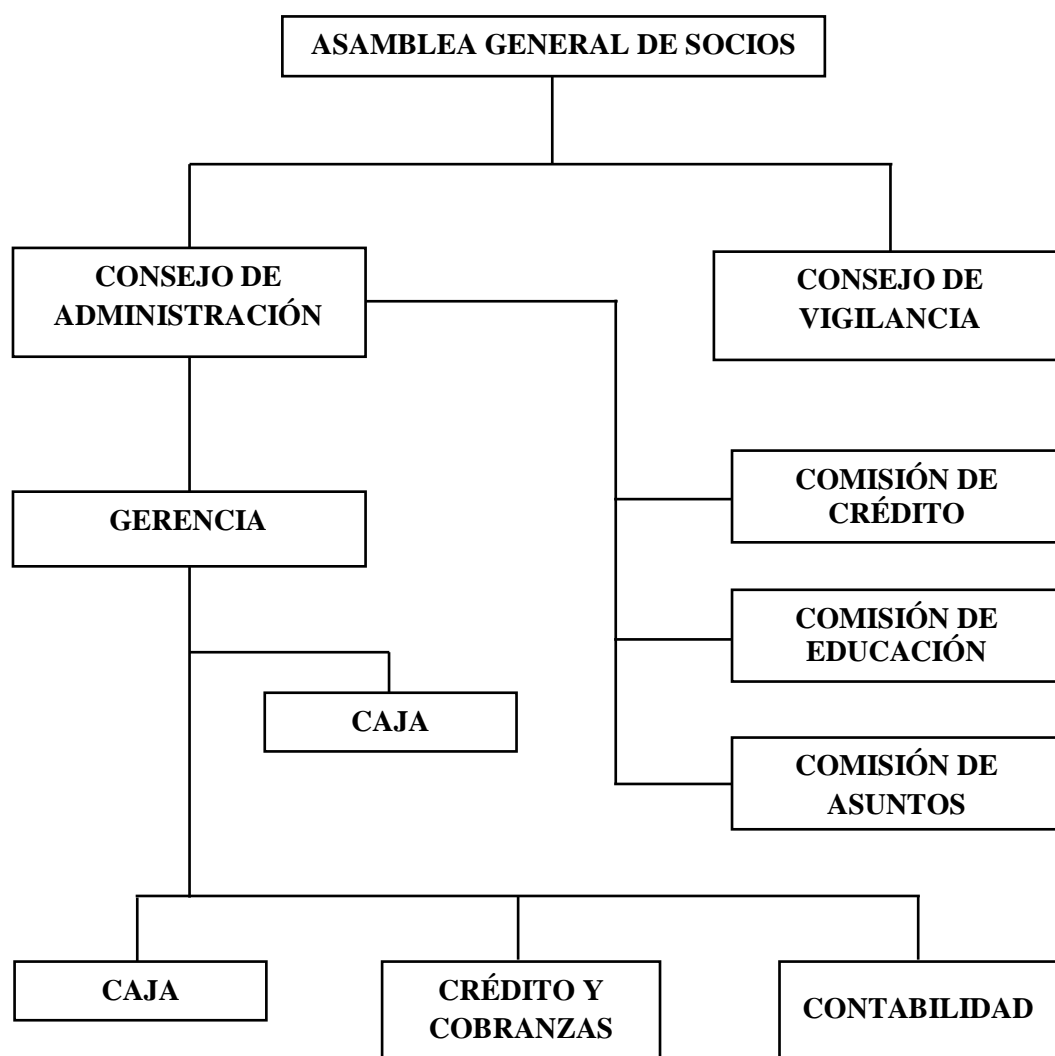
Elaborado por: Mónica Lluay

4.4 ORGANIZACIÓN

4.4.1 Organigrama estructural

Según la Planificación Estratégica de la COAC de la Microempresa de Chimborazo del 2014, la estructura organizacional se presenta de la siguiente manera:

Gráfico 27: Organigrama estructural



Fuente: Estados Financieros 2016 COAC de la Microempresa de Chimborazo

Elaborado por: Mónica Lluay

4.4.2 Manual de funciones

Se describen las funciones de los cargos administrativos existentes dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Microempresa de Chimborazo, en los siguientes cuadros:

Tabla 46: Funciones de la Gerencia

DEPARTAMENTO:	Gerencia.
CARGO:	Gerente General.
FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> • Representar, legalmente a la COAC DE LA MICROEMPRESA DE CHIMBORAZO LTDA. • Tomar decisiones. • Firmas de convenios y contratos institucionales. • Guiar al resto de colaboradores, para trabajar en conjunto. • Sancionar a quienes no cumplen con lo encomendado. • Planificar buenas estrategias para que la institución surja como la mejor. • Dar a conocer alguna decisión u comunicado importante.

Elaborado por: Mónica Lluay

Tabla 47: Funciones de contabilidad

DEPARTAMENTO:	Contable.
CARGO:	Contador General.
FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar las operaciones de acuerdo a las normas establecidas. • Revisar la nómina de empleados. • Autorizar pagos de caja. • Elaborar los estados financieros y declaraciones de impuestos. • Pagos a empleados y proveedores. • Inversiones. • Pago de inversiones y renovación de los mismos.

Elaborado por: Mónica Lluay

Tabla 48: Funciones de crédito

DEPARTAMENTO:	Crédito.
CARGO:	Jefe de Crédito.
FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las leyes crediticias, establecidas por la institución. • Proceder con los procedimientos establecidos, para con los socios que solicitan créditos. • Conceder créditos. • Elaborar informe de los socios que no han cumplido con los pagos establecidos, para proceder a proceso legal. • Mantener el monto establecido en bóveda. • Comunicar depósitos o retiros en otras instituciones financieras, por seguridad.

Elaborado por: Mónica Lluay

Tabla 49: Funciones de cajas

DEPARTAMENTO:	Caja
CARGO:	Recibidor – Pagador.
FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none">• Atención al cliente.• Realizar depósitos y retiros.• Apertura de cuentas a clientes.• Cuadrar caja.• Comunicar el monto que se mantiene en caja.• En tiempos libres- Elaborar Anexos Tributarios.

Elaborado por: Mónica Luay

Tabla 50: Funciones de seguridad


DEPARTAMENTO:	Seguridad
CARGO:	Guardia.
FUNCIONES:	<ul style="list-style-type: none">• Mantener la seguridad de los clientes.• Mantener la seguridad de los empleados de la cooperativa.• Informar a los clientes lo necesario.• Abrir cerrar las puertas de la cooperativa para su funcionamiento.• Controlar el inventario de suministros de oficina.

Elaborado por: Mónica Luay

4.4.3 Desarrollo de estrategias financieras

4.4.3.1 Manual de Procedimientos de Flexibilización de requisitos en la concesión de microcréditos.


El primer proyecto estratégico que se propondrá es el Manual de Procedimientos de Flexibilización de requisitos en la concesión de créditos:

	COAC DE LA MICROEMPRESA DE CHIMBORAZO			
<i>Manual de procedimientos de flexibilización de requisitos en la concesión de microcréditos</i>	Pág.	1	de	8

CONTENIDO DEL MANUAL

- Misión institucional.
- Visión institucional.
- Objetivo Social
- Valores y principios
- Objetivos del Manual de Procedimientos.
 - Objetivo General.
 - Objetivos Específicos.
- ✚ Requisitos para la concesión de Créditos para la microempresa
- ✚ Principios para la flexibilización de requisitos en la concesión de créditos.
- ✚ Procedimientos para la flexibilización de requisitos en la concesión de créditos.
- ✚ Flujograma de Procedimientos.

Elaboración:	Mónica Lluay
Revisión:	

	COAC DE LA MICROEMPRESA DE CHIMBORAZO				
	<i>Manual de procedimientos de flexibilización de requisitos en la concesión de microcréditos</i>	Pág.	2	de	8

- **Misión institucional.**

Fomentar el bienestar económico de sus socios administrando sus ahorros con honestidad y con criterios de eficiencia y seguridad con personal calificado comprometido e identificado con la acción cooperativa, realizando operaciones enmarcadas en las normas y disposiciones legales y contribuyendo permanentemente al desarrollo económico y social de la comunidad.


- **Visión institucional.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Microempresa de Chimborazo será una institución líder en el sistema cooperativo microempresarial gozará de prestigio confianza y credibilidad gracias a una gestión directa directiva y administrativa transparente a su alta productividad y rentabilidad alcanzada por su disciplina financiera los métodos modernos aplicados y el permanente apoyo de sus socios.

- **Objetivo Social**

La cooperativa tiene como objeto social principal realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios.

Elaboración:	Mónica Lluay
Revisión:	

	COAC DE LA MICROEMPRESA DE CHIMBORAZO				
	<i>Manual de procedimientos de flexibilización de requisitos en la concesión de microcréditos</i>	Pág.	3	de	8

- **Valores y principios**

La cooperativa, en el ejercicio de sus actividades, además de los principios constantes en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y las prácticas de buen gobierno cooperativo que constarán en el Reglamento Interno, cumplirá con los siguientes principios universales del cooperativismo:


- Membresía abierta y voluntaria
- Control democrático de los miembros
- Participación económica de los miembros
- Autonomía e independencia
- Educación, formación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad
- Ayuda mutua
- Igualdad, equidad y solidaridad.

- **OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

➤ **Objetivo General.**

Proporcionar una guía práctica para brindar a los socios, en casos específicos, una flexibilización de requisitos en el otorgamiento de créditos.

Elaboración:	Mónica Lluay
Revisión:	

	COAC DE LA MICROEMPRESA DE CHIMBORAZO				
	<i>Manual de procedimientos de flexibilización de requisitos en la concesión de microcréditos</i>	Pág.	4	de	8

➤ **Objetivos Específicos.**

- Establecer principios que permite al personal de crédito de la Cooperativa flexibilizar requisitos en la concesión de créditos a los socios.
- Definir procedimientos adecuados para la flexibilización de requisitos en la concesión de créditos.
- Desarrollar e implementar el Manual de Procedimientos de flexibilización de requisitos en la concesión de créditos, con el objeto de proporcionar a los socios más opciones, así como incrementar la colocación.
- **REQUISITOS PARA LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA**


El Microcrédito es el crédito otorgado a personas naturales o jurídicas destinados al desarrollo de actividades económicas organizadas durante un plazo y un interés pactado. A través de esta línea se busca el fortalecimiento del aparato productivo y generación de riqueza local y nacional.

Sus requisitos son:

Requisitos para personas naturales:

- Edad mínima: 21 años. Edad máxima: 65 años.
- Presentación de la cédula de ciudadanía o identidad y del certificado de votación del solicitante, cónyuge o conviviente.
- Copia de la planilla de cualquier servicio básico con una antigüedad no mayor a 2 meses de la fecha de presentación de la solicitud de crédito.

Elaboración:	Mónica Lluay
Revisión:	

	COAC DE LA MICROEMPRESA DE CHIMBORAZO				
<i>Manual de procedimientos de flexibilización de requisitos en la concesión de microcréditos</i>		Pág.	5	de	8


- Presentación del RUC o RISE del solicitante.
- Certificado laboral y o rol de pagos que detalle cargo, tiempo de trabajo y monto líquido que recibes.
- Copia del impuesto predial, escritura de inmueble y/o certificado de gravámenes (si aplica).
- Copia de la matrícula de vehículo (si aplica).
- Plan de inversión del proyecto.
- Copia de escrituras, contrato o certificado de arrendamiento o documentos que justifiquen el uso del lugar de inversión.
- Copia del contrato del compromiso de compra-venta del bien a adquirir.

Personas Jurídicas

Las personas jurídicas que aplican a este crédito también deberán presentar:

- Presentación de la cédula de ciudadanía o identidad y del certificado de votación del representante legal y presidente.
- Copia de la escritura de constitución y última reforma de estatutos de la empresa.
- Copia del nombramiento del representante legal de la empresa.
- Acta de la Junta de socios de la empresa en la que se aprueba solicitar el crédito, detallar garantías y autorizar al representante legal que lo tramite.
- Certificado de cumplimiento de obligaciones extendido por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.
- Copia de la declaración del impuesto a la renta del último ejercicio fiscal.
- Copia de la declaración del impuesto al valor agregado IVA del último año.

Elaboración:	Mónica Lluay
Revisión:	

	COAC DE LA MICROEMPRESA DE CHIMBORAZO				
	<i>Manual de procedimientos de flexibilización de requisitos en la concesión de microcréditos</i>	Pág.	6	de	8


- **PRINCIPIOS PARA LA FLEXIBILIZACIÓN DE REQUISITOS EN LA CONCESIÓN DE CRÉDITOS.**

- 1) La concesión de créditos para la microempresa debe ser flexible, accesible, en los casos que se establezcan de acuerdo al presente manual.
- 2) La flexibilización de los requisitos debe ser coordinada y autorizada por Gerencia.
- 3) Los socios a los que se les pueda brindar este beneficio deberán ser informados de que la flexibilización de los requisitos necesarios en el otorgamiento de crédito puede o no ser finalmente favorable para su caso.
- 4) Cada caso debe ser tratado de manera particular.
- 5) La flexibilización de requisitos o la disminución de los mismos para la concesión del crédito no deberá implicar ningún riesgo para la Cooperativa en la recuperación de cartera.

- **PROCEDIMIENTOS PARA LA FLEXIBILIZACIÓN DE REQUISITOS EN LA CONCESIÓN DE MICROCRÉDITOS.**

Brindar mayores posibilidades para que nuestros socios puedan acceder a los microcréditos es uno de los objetivos principales del presente manual, el mismo que en concordancia con los principios establecidos para la flexibilización de requisitos solicitados el momento de requerir el producto financiero, es imprescindible plantear procedimientos orientados a lograr una mayor colocación con el mínimo de riesgo de recuperación:

Elaboración:	Mónica Lluay
Revisión:	

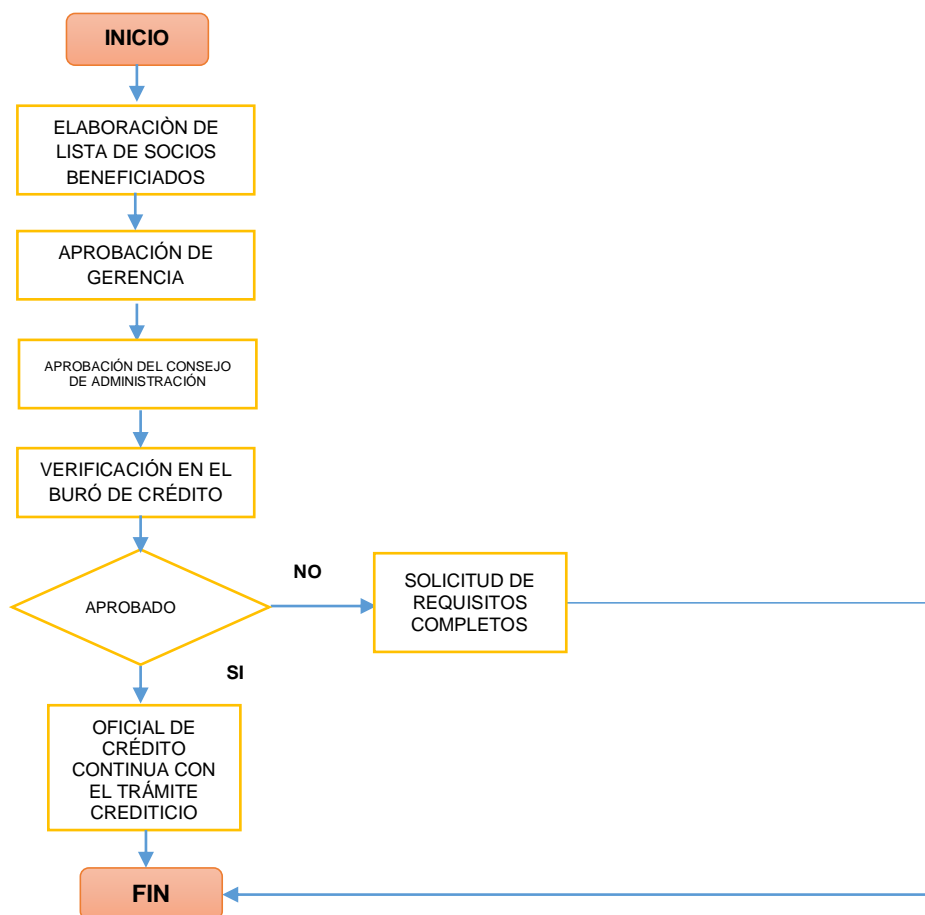
	COAC DE LA MICROEMPRESA DE CHIMBORAZO				
	<i>Manual de procedimientos de flexibilización de requisitos en la concesión de microcréditos</i>	Pág.	7	de	8

Para la flexibilización de requisitos se deberá seguir los siguientes lineamientos:

- 1) El personal encargado, deberá realizar una lista a los socios que puedan acceder a éste beneficio, la lista se basará en las siguientes referencias:
 - Tiempo de ingreso del socio a la Cooperativa.
 - Historial de pago en créditos anteriores (cualquier producto financiero) otorgados en nuestra institución.
 - Montos entregados con anterioridad.
 - Plazos otorgados.
 - Requisitos entregados para la concesión de crédito antiguo.
- 2) La lista de socios que podrán acceder al beneficio deberá estar aprobada por el Consejo de Administración y la Gerencia.
- 3) La lista deberá ser actualizada con un máximo de tiempo de hasta tres meses.
- 4) Verificar la situación actual del socio solicitante del microcrédito en el Buró Crediticio, éste procedimiento deberá ser realizado siempre, independientemente del socio solicitante.
- 5) Los requisitos que podrán ser omitidos para la concesión de crédito dependerá del Oficial de Crédito, y su aprobación será dado por el Comité de Crédito.
- 6) En ningún caso se podrá omitir un requisito de la solicitud de crédito para familiares de miembros de los Consejos, ni de la Gerencia.
- 7) El proceso de revisión del beneficio de flexibilización o disminución de requisitos deberá durar dos días como máximo, esto con el propósito de no retardar la aprobación del crédito.

Elaboración:	Mónica Lluay
Revisión:	


• **FLUJOGRAMA PARA LA FLEXIBILIZACIÓN DE REQUISITOS EN LA CONCESIÓN DE MICROCRÉDITOS.**



Elaboración:	Mónica Lluay
Revisión:	

4.4.3.2 Manual de Procedimientos de Recuperación de Cartera.


El primer proyecto estratégico que se propondrá es el Manual de Procedimientos de Recuperación de Cartera:

	COAC DE LA MICROEMPRESA DE CHIMBORAZO			
	<i>Manual de procedimientos de recuperación de cartera</i>	Pág.	1	de 8

CONTENIDO DEL MANUAL

- Misión institucional.
- Visión institucional.
- Objetivo Social
- Valores y principios
- Objetivos del Manual de Procedimientos.
 - Objetivo General.
 - Objetivos Específicos.
- ✚ Principios para la recuperación de cartera.
- ✚ Procedimientos para la recuperación de cartera.
- ✚ Flujograma de procesos para la recuperación de cartera.

Elaboración:	Mónica Lluay
Revisión:	

	COAC DE LA MICROEMPRESA DE CHIMBORAZO				
	<i>Manual de procedimientos de recuperación de cartera</i>	Pág.	2	de	8

- **Misión institucional.**

Fomentar el bienestar económico de sus socios administrando sus ahorros con honestidad y con criterios de eficiencia y seguridad con personal calificado comprometido e identificado con la acción cooperativa, realizando operaciones enmarcadas en las normas y disposiciones legales y contribuyendo permanentemente al desarrollo económico y social de la comunidad.


- **Visión institucional.**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Microempresa de Chimborazo será una institución líder en el sistema cooperativo microempresarial gozará de prestigio confianza y credibilidad gracias a una gestión directa directiva y administrativa transparente a su alta productividad y rentabilidad alcanzada por su disciplina financiera los métodos modernos aplicados y el permanente apoyo de sus socios.

- **Objetivo Social**

La cooperativa tiene como objeto social principal realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios.

Elaboración:	Mónica Lluay
Revisión:	

	COAC DE LA MICROEMPRESA DE CHIMBORAZO				
	Manual de procedimientos de recuperación de cartera	Pág.	3	de	8

- **Valores y principios**

La cooperativa, en el ejercicio de sus actividades, además de los principios constantes en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y las prácticas de buen gobierno cooperativo que constarán en el Reglamento Interno, cumplirá con los siguientes principios universales del cooperativismo:

- Membresía abierta y voluntaria
- Control democrático de los miembros
- Participación económica de los miembros
- Autonomía e independencia
- Educación, formación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad
- Ayuda mutua
- Igualdad, equidad y solidaridad.

- **OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

➤ **Objetivo General.**

Establecer procedimientos para una recuperación de cartera eficiente y eficaz para mitigar los riesgos y detectar oportunamente posibles amenazas que afecten la estabilidad y solidez de la cartera.

Elaboración:	Mónica Lluay
Revisión:	

➤ **Objetivos Específicos.**

- Establecer principios que permitan al personal de la cooperativa realizar la recuperación de cartera de manera eficiente.
- Definir procedimientos adecuados para la recuperación de cartera.
- Desarrollar e implementar el manual de procedimientos para la recuperación de cartera.

• **PRINCIPIOS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA**

- 1) Los funcionarios de la cooperativa que intervengan en los procesos de recaudo y normalización de cartera previstos en el presente manual responderán por acción o por omisión en estricto cumplimiento del mismo.
- 2) La gestión de recuperación de cartera vencida debe ser reflexiva, accesible, cordial y no puede afectar los canales de comunicación con los socios deudores, tratando del mejor modo posible llegar a convenios en pro de ambas partes.
- 3) La cobranza debe ser planificada, coordinada, organizada con anticipación al inicio del proceso de cobro, para obtener resultados eficientes para la cooperativa.
- 4) Los socios morosos deberán estar informados de su situación en cada etapa del proceso de recuperación de cartera, para lograr que se amplíen las posibilidades de acuerdos entre las partes.
- 5) Es imprescindible la constante comunicación e información del detalle de la deuda.

Elaboración:	Mónica Lluay
Revisión:	

• **PROCEDIMIENTOS PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA.**

La recuperación de cartera vencida en la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Microempresa de Chimborazo debe implicar, procedimientos basados en cordialidad, de acuerdo a los principios establecidos para la recuperación en el presente manual, ya que la mejor opción para llegar a un acuerdo es por la vía de la amabilidad y con adecuados canales de comunicación que benefician tanto a la cooperativa como a los deudores.

Para la recuperación de cartera se deberá seguir los siguientes lineamientos:

- 1) El personal de crédito, deberá realizar una lista de los socios deudores que hayan incurrido en mora, en la que constará los siguientes datos:
 - Nombres y apellidos del socio.
 - Dirección específica y detallada.
 - Números telefónicos (convencional, celular).
 - Tiempo de mora.
 - Monto a pagar vencido.
 - Interés recarga por mora

- 2) El oficial de crédito responsable del préstamo otorgado, deberá comunicarse por vía telefónica con el socio, y lograr concretar un compromiso de pago, informando al socio o a la persona contactada, el tiempo de mora de su crédito, logrando de manera cordial que el deudor establezca la fecha de pago.

Elaboración:	Mónica Lluay
Revisión:	

- 3) Se debe realizar una ficha de registro de la llamada que contendrá la siguiente estructura:

FECHA	NOMBRES DEL SOCIO	VALOR VENCIDO	FECHA DE VENCIMIENTO	DÍAS DE MORA	HORA DE LA LLAMADA	PERSONA QUE CONTESTA	PARENTESCO	COMPROMISO CONCRETADO

- 4) El oficial de crédito deberá insistir en las llamadas telefónicas, con periodicidad de por lo menos dos veces por semana, antes de que se cumpla los 30 días de mora.
- 5) El oficial de crédito deberá enviar una carta en el caso de que a pesar de las llamadas telefónicas, no se haya obtenido una respuesta y el pago no se haya realizado y ya se hayan cumplido 30 días de mora, la carta estará dirigida a los socios morosos con la firma y autorización correspondiente de gerencia, la cual consta del siguiente formato:

Riobamba, ____/_____/20____
Señor(a)

Estimado socio

En vista de que nuestros innumerables requerimientos de pago no han sido atendidos, nos dirigimos a usted, para solicitarle la cancelación de los valores adeudados que ascienden a \$_____, interés por mora \$_____ por _____ días de mora..

Por lo que le invitamos se acerque a la COAC de la Microempresa de Chimborazo, para realizar la cancelación y/o llegar a un acuerdo de pago en un plazo de 24 horas.

De no atender este último requerimiento, nos veremos en la necesidad de iniciar las acciones judiciales correspondientes, en cuyo caso usted deberá cancelar adicionalmente al valor adeudado, los correspondientes intereses de mora, costos judiciales y honorarios profesionales de nuestros abogados.

Atentamente,

GERENTE

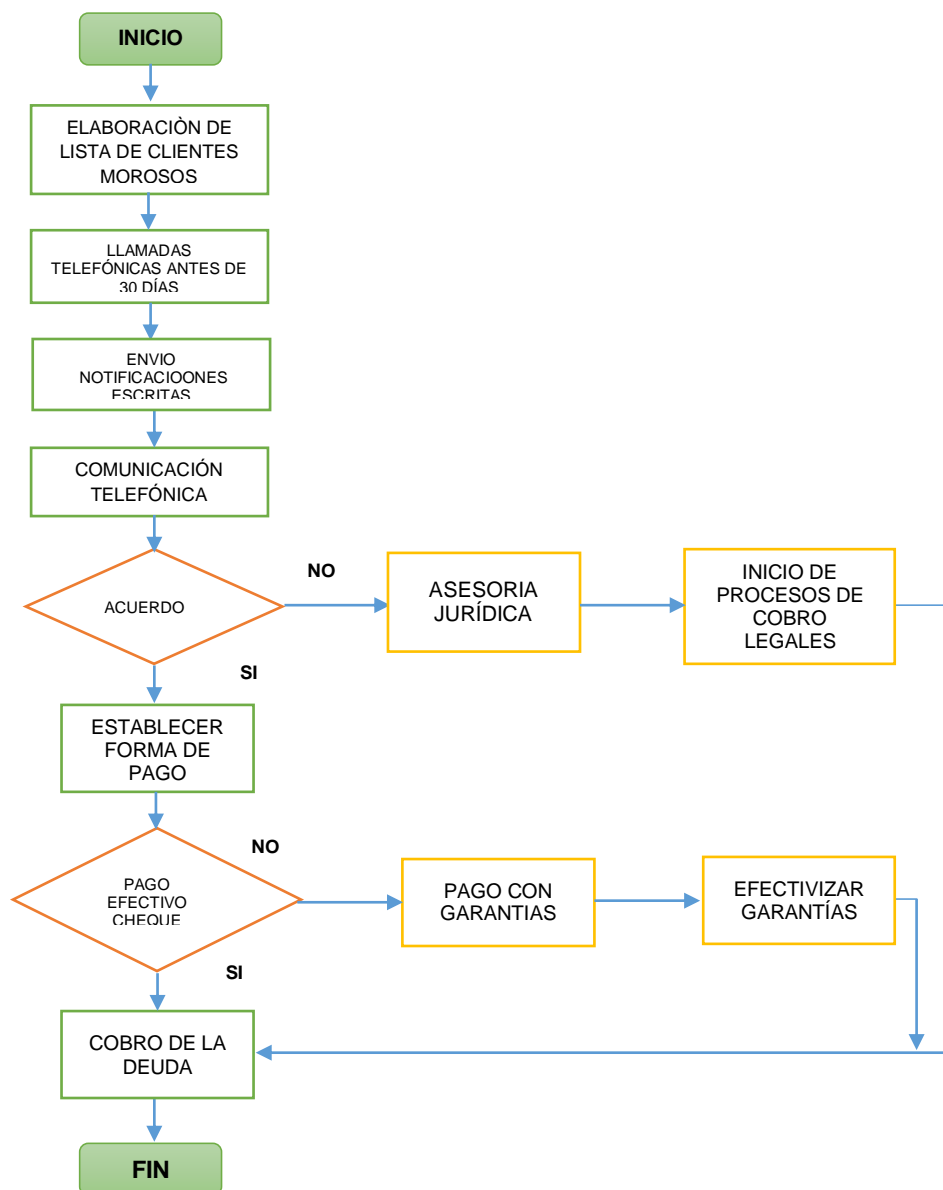
Elaboración:	Mónica Lluay
Revisión:	



- 6) Una vez enviadas las cartas, el oficial de crédito deberá comunicarse por vía telefónica, proceder a constatar el recibido de la carta por parte del deudor y recordarle el mensaje de dicho documento.
- 7) Es indispensable que el pago se realice en la cooperativa ya que se tiene que dejar constancia del desembolso y de la liquidación de la cuota vencida, o de parte de ella en el caso de que el pago sea parcial.
- 8) Una vez reunidas las partes interesadas, se procede a plantear la forma de pago ya sea esta en efectivo inmediato o a su vez se dará a conocer al socio las posibilidades de pago, en base a garantías ya sean estas documentos o garantías personales, o a su vez a firmar cartas de compromiso.
- 9) Después de llegar a un acuerdo en la forma de pago de la o las cuotas vencidas, se procederá al cobro esperado y firmar los documentos correspondientes o las cartas de compromiso que testifican el pago de la deuda, del socio con la cooperativa.
- 10) Por el contrario si el socio no estima pagar de la forma ya propuesta, la cooperativa está en la facultad de por medio de la Unidad de Asesoría Jurídica la misma que se encargará de todos los trámites correspondientes para el juicio ante las autoridades competentes. Los mismos que dictaminarán el porcentaje que el socio moroso debe pagar a la cooperativa por costos judiciales.

Elaboración:	Mónica Lluay
Revisión:	

• **FLUJOGRAMA PARA LA RECUPERACIÓN DE CARTERA.**



Elaboración:	Mónica Lluay
Revisión:	

4.4.3.3 Técnicas BTL

Las técnicas BTL son las “Below the line (debajo de la línea), es una técnica de marketing consistente en el empleo de formas de comunicación como páginas web, correo electrónico, redes sociales.

a) Página Web

Una página web es un documento o información electrónica adaptada, su principal característica son los hipervínculos, textos, módulos interactivos, el contenido de la página puede ser predeterminado o generado al momento de visualizarla o solicitarla a un servidor web.

Muchas empresas crecen exponencialmente gracias a sus sitios web, debido al repunte de la tecnología de la información. Con un sitio web la COAC de la Microempresa de Chimborazo podrá informar a los socios y futuros socios de sus productos y servicios financieros y de los beneficios que ofrecen a cualquier hora, desde cualquier lugar con conexión a Internet.

La página web se podrá emplear para que los usuarios de la red puedan acceder a información de la institución financiera como:

- Información estratégica institucional,
- Productos y servicios,
- Requisitos,
- Galería,
- Contactos, etc.

b) Social media

La principal razón para poner a la COAC de la Microempresa de Chimborazo en una red social es que sus clientes están allí, y también hay muchas oportunidades de negocios en una red que concentra tantos participantes, debido a que el producto con mayor acogida de la institución es para microempresas, los mismos que también ofrecen sus productos y servicios en la principal red social del país.

Las redes sociales están accesibles para todos, sin necesidad de que el visitante tenga una cuenta en facebook. Es un espacio abierto como lo es su sitio web, pero a la vez conectado a la gran red social de facebook, a la gente le encanta opinar y este será un lugar donde podrán hacerlo fácilmente.

Es un método actual y moderno para darse a conocer más, y es una promoción que no tiene costo alguno, a menos que se quiera realizar publicidad, para lo cual también existen opciones a solicitar con los administradores de la red social.

c) Correo electrónico

Un correo electrónico es un tipo de misiva que se realiza por medio de las computadoras o cualquier otro tipo de dispositivo electrónico. Esta es una de las funciones más antiguas que existieron en el internet y actualmente es gratuita, en un correo electrónico hay la posibilidad de enviar el correo directo (solo el texto escrito) o adjuntar archivos directos o comprimidos, que en tanto no pasen de un tamaño específico que varía en cada plataforma podría mandarse a una o a miles de personas al mismo tiempo.

El correo electrónico será empleado para la comunicación institucional, creando cuentas y usuarios para los miembros de los Consejos, y los empleados y directivos, así como para recibir comunicaciones externas.

El objetivo principal de ésta técnica es la facilidad de accesos a la comunicación e información, además es necesario para la comunicación con los socios.

4.4.3.4 Plan de capacitación

a) Objetivo

Establecer un plan que defina capacitaciones obligatorias para los empleados y funcionarios de la COAC de la Microempresa de Chimborazo, que difundan y fomenten conocimientos en temas de Gestión Financiera.

b) Alcance

Será aplicable para todos los empleados, directivos y miembros del Consejo de Administración de la Cooperativa.

c) Responsabilidades

Tabla 51: Responsabilidades

RESPONSABLES		
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	GERENCIA	CRÉDITO Y COBRANZA
<ul style="list-style-type: none">- Aprobar el plan de capacitación.- Establecer la aprobación de los recursos necesarios para la ejecución de las actividades del plan de capacitación.- Realizar el seguimiento del cumplimiento del plan.- Participar en las capacitaciones.	<ul style="list-style-type: none">- Coordinar los recursos, materiales y las actividades para la ejecución del plan.- Establecer el cronograma adecuado para cumplir con el plan.- Participar en las capacitaciones	<ul style="list-style-type: none">- Asistir en las fechas propuestas para las capacitaciones.- Participar activamente en las actividades de capacitación planteadas.- Presentar un informe de los conocimientos adquiridos.

Elaborado por: Mónica Lluay

A continuación se presenta el plan de capacitación:

Tabla 52: Plan de capacitación anual

NOMBRE	PLAN DE CAPACITACIÓN											
OBJETIVO:	Establecer un plan que defina capacitaciones obligatorias para los empleados y funcionarios de la COAC de la Microempresa de Chimborazo, que difundan y fomenten conocimientos en temas de Gestión Financiera.											
RESPONSABLE:	Consejo de Administración, Gerencia, Crédito y Cobranza.											
TIEMPO:	Corto plazo (3 meses)											
ALCANCE:	Será aplicable para todos los empleados, directivos y miembros del Consejo de Administración de la Cooperativa.											
RECURSOS:	Asesoría											
	Útiles de oficina											
	Varios											
FINANCIAMIENTO:	Propio de la cooperativa											
ACTIVIDADES:	MESES											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1. Investigación de necesidades de capacitación inherentes a la Gestión Financiera												
2. Formular el plan de capacitación.												
3. Determinar el cronograma para las capacitaciones.												
4. Presupuesto del plan.												
5. Evaluación y contratación de capacitadores.												
6. Aprobación del plan.												
7. Desarrollo del plan.												
8. Evaluación al personal.												

Elaborado por: Mónica Luay

4.4.4 Recursos y presupuestos

Los proyectos estratégicos planteados para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Microempresa de Chimborazo:

Tabla 53: Presupuesto

ESTRATEGIA	DETALLE	TIEMPO	RESPON.	RECURSOS	CANT.	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
Manual de procedimientos de flexibilización de requisitos	Elaboración del manual de procedimientos	1 mes	Gerencia	Propios	1	0,00	0,00
Manual de procedimientos de recuperación de cartera	Elaboración del manual de procedimientos	1 mes	Gerencia	Propios	1	0,00	0,00
Plan de capacitación	Elaboración del plan de capacitación	3 semanas	Gerencia	Propios	1	3000,00	3000,00
Publicidad BTL	Páginas web, correo electrónico	1 mes	Dep. comercial (consultoría Externa)	Propios	2	450,00	450,00
	Redes sociales (facebook)	1 semana	Dep. comercial	Propios	1	0,00	0,00
TOTAL							3450,00

Elaborado por: Mónica Lluay

4.5 DIRECCIÓN

4.5.1 Tipos de dirección

- **Dirección administrativa alta o global:** Esta dirección está representada en la COAC de la Microempresa de Chimborazo por la Asamblea General de Socios, el Consejo de Administración y por la Gerencia, los cuales se encargarán de una supervisión general, donde se tomarán medidas de alto nivel y se llevarán a cabo planificaciones estratégicas a mediano y largo plazo, con proyecciones y análisis profundos sobre la realidad de la cooperativa.
- **Dirección administrativa intermedia:** Está dirección corresponde a los directores departamentales, donde los esfuerzos se focalizarán en lograr los marcos adecuados para implementar los planes estratégicos del área superior y, por lo tanto, se implementan tácticas para el desarrollo y cumplimiento de objetivos.
- **Dirección administrativa de nivel operacional,** Está integrada por los empleados que constituyen la base del organigrama, es decir los que se encargan de la parte operativa de cada sector de la cooperativa, es decir, son los que se dedican a poner en acción las órdenes, ideas y proyectos que les marcan sus superiores, como son oficiales de crédito, oficiales de cobranza, cajeras, personal de seguridad.

4.5.2 Plan de ejecución de estrategias

Las estrategias, serán aplicadas y desarrolladas, de acuerdo a la siguiente planificación:

Tabla 54: Plan de ejecución de estrategias

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	MEDIOS DE COMPROBACIÓN
Manual de procedimientos de flexibilización de requisitos	1. Elaborar la propuesta del manual. 2. Presentar el manual a la Gerencia para su aprobación. 3. Disponer de los medios para aplicar el manual	- Gerente - Oficial de crédito	- Manual de procedimientos. - Registro de socios beneficiados.
Manual de procedimientos de recuperación de cartera	1. Elaborar la propuesta del manual. 2. Presentar el manual a la Gerencia para su aprobación. 3. Disponer de los medios para aplicar el manual. 4. Elaborar la lista de deudores morosos. 5. Realizar el registro de llamadas.	- Gerente - Oficial de crédito	- Manual de procedimientos - Lista de deudores morosos - Registro de llamadas - Registro de notificaciones
Plan de capacitación	1. Investigación de necesidades de capacitación sobre Gestión Financiera 2. Formular el plan de capacitación. 3. Determinar el cronograma para las capacitaciones. 4. Presupuesto del plan. 5. Evaluación y contratación de capacitadores. 6. Aprobación del plan. 7. Desarrollo del plan. 8. Evaluación al personal.	- Gerencia - Consejo de Administración	- Plan de capacitación - Contrato de capacitadores - Evaluación de los empleados
Publicidad BTL	1. Designar a sistemas para la elaboración de las técnicas BTL 2. Presentación de la propuesta 3. Aprobación de las técnicas BTL 4. Aplicación de las técnicas BTL	- Gerencia - Sistemas	- Página web - Social media - Correo electrónico

Elaborado por: Mónica Lluay

Para la aplicación de las estrategias se establecerá un cronograma que permitirá determinar el tiempo de ejecución de las mismas de manera planificada:

Tabla 55: Cronograma de ejecución de estrategias

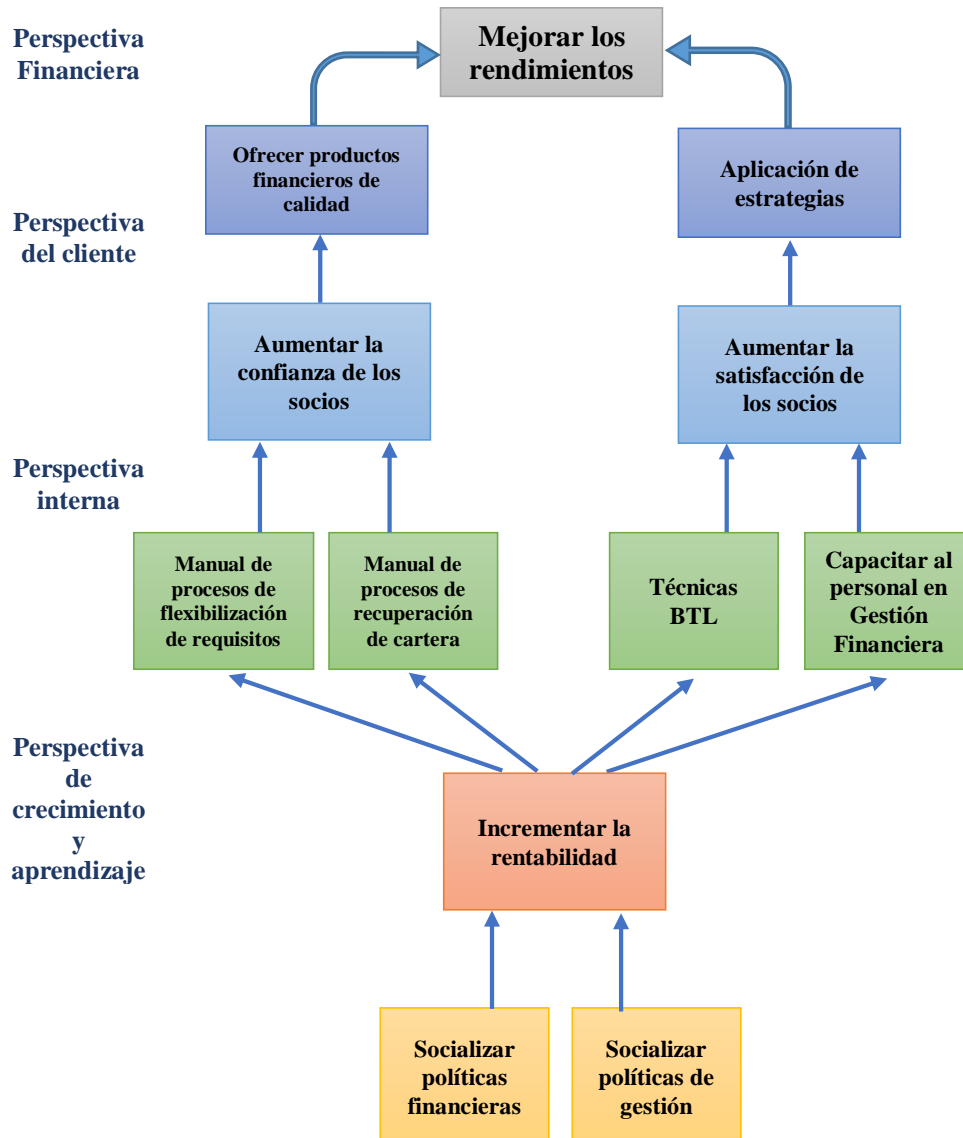
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	MES DE INICIO	TIEMPO DE DURACIÓN
Manual de procedimientos de flexibilización de requisitos	1. Elaborar la propuesta del manual. 2. Presentar el manual a la Gerencia para su aprobación. 3. Disponer de los medios para aplicar el manual	- Agosto - Septiembre - Octubre	- Dos meses para la elaboración y aplicación
Manual de procedimientos de recuperación de cartera	1. Elaborar la propuesta del manual. 2. Presentar el manual a la Gerencia para su aprobación. 3. Disponer de los medios para aplicar el manual. 4. Elaborar la lista de deudores morosos. 5. Realizar el registro de llamadas.	- Agosto - Septiembre - Octubre - Durante todo el año - Durante todo el año	- Dos meses para la elaboración y aplicación
Plan de capacitación	1. Investigación de necesidades de capacitación sobre Gestión Financiera 2. Formular el plan de capacitación. 3. Determinar el cronograma para las capacitaciones. 4. Presupuesto del plan. 5. Evaluación y contratación de capacitadores. 6. Aprobación del plan. 7. Desarrollo del plan. 8. Evaluación al personal.	- Octubre - Noviembre - Noviembre - Diciembre - Diciembre	- Tres meses. CAPACITACIONES: - Gestión financiera. - Fianzas operativas. - Como potencializar la colocación de créditos. - Cómo tener una recuperación de cartera eficiente.
Publicidad BTL	1. Designar a sistemas para la elaboración de las técnicas BTL 2. Presentación de la propuesta 3. Aprobación de las técnicas BTL 4. Aplicación de las técnicas BTL	- Octubre - Octubre - Noviembre - Noviembre	- Dos meses PUBLICIDAD: - Página web - Social media - Correo electrónico

Elaborado por: Mónica Lluay

4.6 CONTROL

El control del Modelo de Gestión Financiera será realizado en base al Balance Score Card:

Gráfico 28: Control del Modelo de Gestión Financiera en base al BSC



Elaborado por: Mónica Lluay

CONCLUSIONES

- En base al análisis realizado se ha logrado diagnosticar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Microempresa de Chimborazo, demostrando que tiene debilidades como: falta de herramientas de Gestión Financiera para asegurar una mejor rentabilidad así como una planificación estratégica incompleta y desactualizada, carencia de manuales de procesos que den estructura a los procedimientos fundamentales y falta de estrategias comerciales dirigidas a la captación de nuevos socios.
- El establecimiento de las estrategias están orientadas a mejorar las debilidades que se presentaron en el análisis, las mismas que consisten en plantear manuales de procedimientos tanto para la recuperación de cartera como para flexibilizar los requisitos para la concesión de microcréditos, así como el planteamiento de técnicas de marketing BTL las que permiten dar a conocer de mejor manera a la cooperativa sin costo y de una manera más rápida, finalmente un plan de capacitación sobre temas inherentes a la gestión financiera.
- Se propone un modelo de gestión financiera en base a los procesos administrativos, dotará al desarrollo de la propuesta de una planificación financiera coherente y actualizada de la organización por medio de estrategias para combatir los problemas, así como de los recursos y el presupuesto para ejecutarlas; la dirección que establece los tipos de dirección y el plan de ejecución de estrategias, finalmente en el control se plantea que se lo lleve a cabo en base al Balance Score Card.

RECOMENDACIONES

Se recomienda:

- A la dirección de la cooperativa realizar frecuentemente análisis tanto de entorno interno como externo para establecer debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; y sobre todo realizar al culminar cada ejercicio económico un análisis financiero que contemple la situación económica en la que se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Microempresa de Chimborazo.
- Fomentar el desarrollo y cumplimiento de las estrategias planteadas, así como disponer los medios necesarios para que se elaboren, apliquen, evalúen y planteen mejoras en el caso de ser necesario.
- Aplicar el Modelo de Gestión Financiera propuesto de manera íntegra, ya que cada proceso contenido en él, como recursos, presupuestos, planes de ejecución, permiten llegar al objetivo de mejorar la rentabilidad en base estrategias bien diseñadas.

BIBLIOGRAFÍA

- Avellaneda, C. (1996). *Diccionario Bilingüe de términos financieros*. Bogotá: Mc. Graw-Hill.
- Blanco, Y. (2012). *Auditoría Integral Normas y Procedimientos* (2a. ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (9a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones* (2a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Chiriboga, L. (2005). *Diccionario técnico financiero ecuatoriano* (5a. ed.). Quito: Jokama.
- Córdoba, M. (2007). *Gerencia Financiera Empresarial*. México: Ecoe Ediciones.
- D'Alessio, F. (2011). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. (2a. ed.). Perú: Pearson Educación/Centrum.
- Estupiñán, R. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. (2a. ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Franklin, E. (2007). *Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio* (2a. ed.). México: Pearson Educación.
- García, F. (2010). *Gestión comercial de la Pyme*. Bogotá: Ediciones de la U.
- García, F., Frejeiro, A., Loureiro, D., Lucio, E., Pérez, E., & Silva, E. (2010). *Gestión comercial de la Pyme*. Bogotá: Ediciones de la U.
- López, E. (2003). *Proceso Contable I. Contabilidad Fundamental*. (3a. ed.). México: Thomson.
- Madariaga, J. (2004). *Manual práctico de auditoría*. España: Ediciones Deusto.
- Muñoz, J. (2008). *Contabilidad Financiera*. España: PRENTICE-HALL.
- Prieto, J. (2012). *Gestión estratégica organizacional* (4a. ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Sanchez, E. (2012). *Planeación Estratégica*. México: Trillas.
- Serna, G. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá: Legis.
- Silva, J. (2010). *Fundamentos de la Contabilidad I*. Caracas: CO-BO.
- Velásquez, M. (2013). *Auditoría de Gestión I. Guía didáctica*. Loja: Ediloja.

- Paredes, C. (2010). *Diseño de un modelo de gestión financiera para la Empresa Estrumetal S.A.* (Tesis de Pregrado, Escuela Politécnica del Ejército) Recuperado de <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/2857/T-ESPE-030838.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Martínez, Á. (2013). *Modelo de Gestión.* Recuperado de http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=9760bbb8-93ac-4de4-a201-d5470864b3b3&groupId=10128

- Males, D. (2015). *Modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito COOPINDÍGENA Ltda”-Agencia Otavalo.* (Tesis de Pregrado, Universidad Regional Autónoma de los Andes) Recuperado de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1747/1/TUICYA024-2015.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista a Gerencia

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
Facultad de Administración de Empresas
Trabajo de titulación

Entrevista a Gerencia de la COAC de la Microempresa de Chimborazo Ltda.

Tema: Modelo de Gestión Financiera para incrementar la rentabilidad de la COAC de la Microempresa de Chimborazo Ltda., de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, Año 2017.

Instructivo: Lea detenidamente las preguntas antes de contestarlas.

- 1. ¿Existe en la cooperativa algún modelo de gestión financiera?**
- 2. ¿Cree usted que el Modelo de Gestión Financiera permitirá mejorar la rentabilidad?**
- 3. ¿Existe en el área de contabilidad, personal que elabore e informe al día sobre las necesidades financieras y operativas a Gerencia?**
- 4. ¿Cree usted que la información contable y crediticia es confiable?**
- 5. ¿Existen políticas emitidas por la Gerencia para incrementar la rentabilidad?**

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

Facultad de Administración de Empresas

Trabajo de titulación

Encuesta al personal de la COAC de la Microempresa de Chimborazo Ltda.

Tema: Modelo de Gestión Financiera para incrementar la rentabilidad de la COAC de la Microempresa de Chimborazo Ltda., de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, Año 2017.

Instructivo: Lea detenidamente las preguntas antes de contestarlas.

- 1. ¿Se han establecido objetivos financieros y se evalúa su logro de manera periódica?**

Si	
No	
A Veces	

- 2. ¿Se realiza controles periódicos al desempeño de los empleados**

Si	
No	
A Veces	

- 3. ¿Para formar parte de la cooperativa, estuvo en un proceso de selección previo a su contratación?**

Si	
No	

4. ¿Se establecen políticas para la gestión del capital de trabajo?

Si	
No	
A Veces	

5. ¿Se realiza periódicamente la medición de los resultados financieros?

Si	
No	
A Veces	

6. ¿Los canales de información que existen actualmente en la cooperativa son adecuados y funcionan de la manera adecuada?

Si	
No	

7. ¿Cree usted que el Modelo de Gestión Financiera permitirá mejorar la rentabilidad?

Si	
No	

Por qué.....

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO Facultad de
Administración de Empresas
Trabajo de titulación

Encuesta a los clientes de la COAC de la Microempresa de Chimborazo Ltda.

Tema: Modelo de Gestión Financiera para incrementar la rentabilidad de la COAC de la Microempresa de Chimborazo Ltda., de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, Año 2017.

Instructivo: Lea detenidamente las preguntas antes de contestarlas.

PREGUNTA: Sexo y Edad

Femenino	
Masculino	

DE 18 A 25 AÑOS	
DE 26 A 35 AÑOS	
DE 36 A 45 AÑOS	
DE 46 A 55 AÑOS	

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los servicios de la cooperativa?

Menos de un año	
De uno a dos años	
De tres a cuatro años	
De cuatro años en adelante	

2. ¿Cómo conoció la existencia de la cooperativa?

Tv	
Radio	
Internet	
Prensa	
Contactos	

3. **¿En comparación con otras alternativas, el servicio de la cooperativa es?**

Mucho mejor	
Igual	
Peor	

4. **¿Recomendaría usted la cooperativa a otras personas?**

Si	
No	
Tal vez	

5. **¿Cómo considera la atención del personal?**

Excelente	
Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	

6. **¿Qué le parece el horario de atención?**

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

7. **¿Qué le parecen las instalaciones donde funciona la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Microempresa de Chimborazo?**

Excelentes	
Muy buenas	
Buenas	
Regulares	
Malas	

8. **¿En general cómo calificaría a la cooperativa con respecto a sus servicios, atención, beneficios?**

Excelente	
Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	

Anexo 4: Documento habilitante de constitución de la COAC de la Microempresa de Chimborazo Ltda.

	SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA	
Fecha de Generación de Documento: 16/febrero/2017		
Validez de Documento: 30 días a partir de la fecha de generación		
 COMPROBANTES DE DIRECTIVOS DE ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA 		
DATOS DE LA ORGANIZACIÓN		
SECTOR:	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	
RUC:	0691715205001	
RAZÓN SOCIAL:	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA MICROEMPRESA DE CHIMBORAZO LTDA	
PROVINCIA:	CHIMBORAZO	
CANTÓN:	RIOBAMBA	
TELÉFONO:	032966150	
SEGMENTO / NIVEL:	SEGMENTO 5	
ESTADO:	ORGANIZACION ACTIVA	
 DIRECTIVOS 		
REPRESENTANTE LEGAL (GERENTE):	PRIETO ALULEMA MARTHA CECILIA	
PRESIDENTE:	SALAZAR MAYACELA ANA DEL ROCIO	
SECRETARIO:	CACERES DUCHI ZOILA FERNANDA	
PRESIDENTE CONSEJO DE VIGILANCIA:	CASCO GUZMAN VICTORIA LUCIA	
 La información constante en el presente documento, corresponde a la recibida de la organización, quien asume cualquier tipo de responsabilidad por error o falsedad en la misma. En caso de querer validar ésta información deberá ingresar en la página web: www.seps.gob.ec		
 SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA 		